

Gestión efectiva en las empresas familiares

Gestión efectiva en las empresas familiares

Para que la empresa
perdure y la familia
obtenga bienestar



Uniempresarial

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL
DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ



CAMARA

DE COMERCIO DE BOGOTÁ

Por nuestra sociedad

658.041
C17g
ej.1
2005

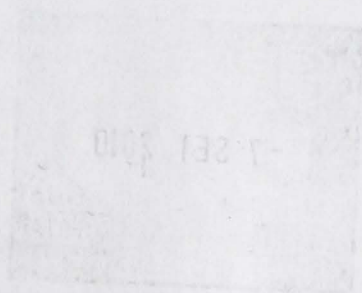
CCB-SALITRE



02375

658.041
C17g
Ej. 1 2005
INV=02375
salitre





GESTIÓN EFECTIVA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Para que la empresa perdure y
la familia obtenga bienestar



Bogotá, D.C., abril de 2005

Gestión efectiva de las empresas familiares

© Derechos de autor
Cámara de Comercio de Bogotá
Abril de 2005

ISBN: 958-688-106-7

Producción editorial
Departamento de Publicaciones
Cámara de Comercio de Bogotá
Avenida Eldorado 68D-35. Apartado aéreo 29824
Tels.: 3830300 - 5941000
Bogotá, D. C., Colombia

La información de este documento está protegida por la Ley 23 de 1982 de la República de Colombia y está sujeta a modificaciones sin preaviso alguno. Podrán reproducirse extractos y citas sin autorización previa, indicando la fuente. Su reproducción extensa por cualquier medio masivo presente o futuro, en traducciones o transcripciones, podrá hacerse previa autorización de la Cámara de Comercio de Bogotá. La Cámara de Comercio de Bogotá no asume responsabilidad alguna por los criterios u opiniones expresados por el autor.

Contenido

	Pág.
Índice de casos	8
Presentación	9
Prólogo	11
Introducción	15
Algunos datos de interés	19
Acuerdo integral o protocolo de familia	24
I. Concepto y elementos de la empresa familiar	29
A. Ejes de la empresa familiar	35
1. La familia	36
2. La empresa	38
3. La propiedad o patrimonio	39
II. De los fundadores	47
A. Tipos de fundadores. Fundación de la empresa familiar	47
1. Características de los fundadores	48
a. Centralizador	48
b. Emotivo	48
c. Desconfiado	48
d. Líder autodeterminado	48

	Pág.
2. Otros tipos de fundadores	49
a. Fundador administrador por excelencia	49
b. Fundador técnico	49
c. Fundador emprendedor	49
B. Los que rodean al fundador	50
C. Los retos o desafíos del fundador. empresas controladas por un solo propietario	52
D. Dirección y gobierno del fundador empresario	60
1. Relación es absoluta	60
2. El concepto mayoritario	64
3. La dictadura	66
E. Familiares políticos como socios. La historia de Luis y Ricardo	69
F. La mujer como empresaria	74
III. De la segunda generación en adelante	81
A. Sociedad de hermanos. Empresas controladas por hermanos	81
B. Primero entre iguales	88
C. Rivalidad entre hermanos	100
D. Empresas controladas por un consorcio de primos	108
E. Socios activos e inactivos	108
F. Etapas de la empresa familiar	116
1. La fundación	116
2. Crecimiento y organización	116
3. La madurez	118
G. Modelo de la evolución de la sociedad familiar. Resumen gráfico	123

	Pág.
IV. La familia empresaria	125
A. Tipos de familias propietarias	125
1. Características de los miembros de las familias	127
a. Interdependientes	127
b. Independientes	128
c. Coherentes	129
B. Signos de crisis en la empresa familiar	130
1. Formación de intereses personales	133
2. Rivalidad entre sus miembros socios	135
3. Administración obsoleta	143
4. Divorcio de un socio	152
c. Factores de choque entre la familia y la empresa	158
1. Los porqué	158
D. Ventajas de la empresa familiar	160
E. Desventajas de la empresa familiar	162
 V. El plan familiar	 165
A. Crear patrimonios independientes	168
1. Nuevos socios en la empresa	170
B. La asamblea familiar y el consejo de familia	171
1. Normas del consejo de familia	175
2. Conformación del consejo de familia	177
3. El comité familiar	178
4. Valores familiares	178
a. Honestidad	179
b. Lealtad	179
c. Confianza	179
d. Comunicación	179
e. Continuidad	179

	Pág.
f. Compromiso	179
g. Discreción	179
h. Comportamiento	180
C. Protocolo de familia	180
Constitución de la familia Nagoyi	184
D. Otras organizaciones e instituciones familiares	188
E. Compañías <i>off shore</i>	190
VI. Profesionalización de la empresa familiar	193
A. Funcionamiento y evolución de la empresa	193
B. Plan estratégico. Toma de decisiones	202
C. Toma de decisiones	204
1. Etapa del conocimiento	204
a. La incompetencia inconsciente	204
b. La incompetencia consciente	204
c. La competencia inconsciente	204
d. La competencia consciente	205
2. Definir el problema decisorio	205
3. Especificación de objetivos	205
4. Propuesta de alternativas	206
5. Calificación de las consecuencias	206
6. Delimitación de incertidumbres	206
7. Visualización de riesgos	206
8. Vinculación con otras decisiones	206
D. Tema laboral en la empresa familiar	207
1. La remuneración percibe dos situaciones muy especiales	207
2. Criterios de selección de personal	207
a. Definición de perfiles y cargos	208
b. Escala de remuneración	208
c. Definir métodos de evaluación de personal	208

	Pág.
d. Planes de entrenamiento y especialización	208
e. Incentivos monetarios y no monetarios	209
3. La desmotivación	209
a. Necesidades básicas	210
b. Seguridad social	210
c. Afiliaciones	211
d. Reconocimiento	211
e. Autorrealización	211
4. Vinculación y desvinculación laboral.	211
a. Trabajo en equipo	211
b. Delegación de funciones	212
c. Mantenimiento de jerarquías	212
E. Las juntasdirectivas	214
1. Sociedad colectiva	216
2. Sociedades en comandita simple y por acciones	216
3. Sociedades de responsabilidad limitada	216
4. Sociedades anónimas por acciones	217
5. Empresas unipersonales	217
6. Sociedad conyugal	217
7. Juntas directivas	218
a. Ficticias	218
b. Eficientes	219
F. Miembros de la junta directiva	220
G. Gobiernos cooperativos	226
H. Compañías holding	227
VII. La sucesión de empresas familiares	229
A. El plan de la sucesión	244
Bibliografía	247

Índice de casos

	Pág.
1. Caso Baretta	41
2. Sociedad de Pasabocas la Papita Ltda.	56
3. Todomoda. Fabricante de prendas de vestir. Empresario controlador	61
4. Banco Ecuatoriano	65
5. Distribuidora de maquinarias agroindustriales	66
6. Caso Morton	69
7. Caso Artihogar. Artículos para el hogar	82
8. Caso Colfashions Imports	85
9. Caso Ganadería Bundignon	91
10. Caso Textiles Fibra	94
11. Rivalidad entre hermanos	100
12. Empresa productora de elementos de limpieza	105
13. Caso Confiables Inc.	108
14. Caso Sociedad Minera	133
15. Se vende lancha	135
16. Caso Familia Fairfax	139
17. Caso Sociedad Buensabor	144
18. La historia de Alfonso y Luisa	152
19. El caso de Sam y Emily	229

Presentación

Las empresas familiares tienen una influencia muy importante en la actividad económica y social de Bogotá, la región y el país, en materia de generación de empleo, estabilidad social, aporte al PIB y generación de riqueza, entre otros.

No obstante, en la medida que el tiempo transcurre, las empresas familiares enfrentan grandes dificultades derivadas de la relación familia, empresa y propiedad, lo que las pone, con frecuencia, en riesgo de desaparecer.

Aspectos como la dificultad del directivo familiar para compatibilizar los dos sistemas de funciones que se desempeñan en empresa y familia, la exigencia de lograr un equipo directivo familiar y/o no familiar competente y unido, la exigencia de asegurar armonía entre familia y empresa, los asuntos relacionados con el relevo gerencial a segundas y terceras generaciones o la definición de los órganos de gobierno más convenientes, son algunos de los múltiples desafíos que debe enfrentar un fundador o líder de empresa familiar.

Por esta razón, la Cámara de Comercio de Bogotá, CCB, desarrolló una metodología de acompañamiento y apoyo a las empresas familiares, que incorpora servicios de sensibilización, diagnóstico, consultoría y formación, con el respaldo de un equipo altamente competente de organizaciones y profesionales especializados en la temática de la empresa familiar.

Estos servicios son coordinados por el Centro de Desarrollo Empresarial de la CCB y se constituyen en una alternativa valiosa para el mejor direccionamiento

estratégico, gerencia y perdurabilidad de las empresas familiares de la región, especialmente porque existe una baja oferta de programas y servicios para las empresas familiares.

Como complemento, la CCB tomó la iniciativa de editar una publicación especializada en el campo de la empresa familiar, con un enfoque claro, sencillo y de aplicación práctica, que sea útil para los fundadores y gerentes de empresas familiares, como para los integrantes de juntas o consejos directivos, en un esfuerzo más por complementar el portafolio de servicios de la institución orientado a contribuir al mejoramiento de la productividad y competitividad de las empresas de la región.

María Fernanda Campo Saavedra
Presidenta, Cámara de Comercio de Bogotá

Prólogo

Carlos y Juan Carlos Cuesta

Salo Gravinsky

México, D.F. mayo de 2002

He visitado Colombia muchas veces, primero por razones de amistad y turismo y a partir de la década de los noventa como conferenciante invitado por diversos organismos empresariales, asesor de algunos negocios de familia del país y por el gran honor de que algunos de mis libros hayan sido publicados en Colombia, cubriendo de paso al Grupo Andino. Por lo anterior me unen con el admirable pueblo colombiano estrechos lazos de cariño así como mis más profundos deseos de que encuentra esa paz y prosperidad tan deseada por todos los hombres y mujeres de bien.

En algún viaje a ese bello país tuve la oportunidad de entrevistarme con Juan Carlos Cuesta, joven abogado colombiano quien, junto con su padre y otro hermano llevan varios años trabajando para apoyar a empresas de todo tipo, con cada día mayor énfasis en el fascinante mundo de los negocios de familia. El doctor Cuesta y sus socios compartieron desde el principio mi entusiasmo acerca de las empresas familiares de cualquier giro, tamaño y zona geográfica del orbe, puesto que en ellas se encuentra fincado el desarrollo económico, la salud patrimonial y en muchos casos la armonía y unión familiares, base de nuestra sociedad.

Tan grande ha sido el interés de la familia Cuesta que ahora me encuentro con la agradable noticia de que han escrito un libro muy completo, lleno de definiciones, ejemplos y casos prácticos tanto de su país como de otras latitudes. Lo primero que debo decirles es ¡Enhorabuena!, ya que existe muy poca bibliografía a nivel latinoamericano que cubra estos temas álgidos de los negocios familiares y que, se los prometo, serán cada vez más importantes para asegurar el bienestar de cualquier sociedad y comunidad.

El libro está organizado con lógica, empezando por los conceptos de empresas familiares que diversos especialistas han lanzado y al que quiero añadir el propio: "Empresa familiar es aquella en donde dos o más miembros de una familia poseen la propiedad y controlan tanto la operación como la dirección de ésta(s), tomando decisiones de toda índole, **Asumiendo por completo la responsabilidad de estas decisiones**".

Destaco el párrafo anterior porque el papel clave que desempeñan los dueños(as) de un negocio de familia es tal que no pueden delegarlo a acudir a nadie para tomar decisiones trascendentales. Están solos y si al utilizar su criterio, conocimientos y sentido común al tomar cientos de decisiones éstas resultan mayoritariamente correctas, el negocio, su patrimonio y la armonía familiar se verán favorecidas. En caso contrario pasarán a ser una estadística más de aquellas empresas que fracasaron por falta de planeación, interés de la familia dueña y por otras razones que pudieron ser previstas y resueltas por ellos, sus ejecutivos y asesores, perdiéndose así recursos, empleos y generación de riqueza para todos.

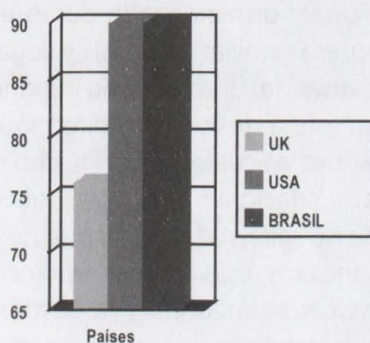
El libro toca temas muy variados, empezando por el fundador(a) y sus características, incluyendo a los demás familiares, parientes políticos, y miembros de la segunda y generaciones posteriores. Define, también claramente, cómo, de acuerdo con la legislación colombiana, se puede formalizar un negocio

para legalizar su operación en el país. Luego entra al tema de cómo profesionalizar la toma de decisiones y la administración de la empresa familiar por medio de estructuras y reglas claras para todos, y, finalmente, al delicado tema de la sucesión en este tipo de negocios, el cual es vital para la regeneración y continuidad de una empresa al retiro del fundador de la dirección de ésta. Utilizando sus conocimientos como abogados, los autores nos dan una idea clara del funcionamiento de las juntas directivas y de la preparación de los protocolos de familia que son, ambos, la columna vertebral necesaria para que el sistema empresa-familia-patrimonio pueda crecer sanamente y sobrevivir.

Un aspecto relevante del libro, lo cual lo hace ameno y constructivo, es la presencia de varias historias de negocios de familia tanto de Colombia como del mundo entero, lo que ilustra muchos conceptos y hace su lectura más fácil y completa. Por último, una amplia bibliografía sirve para apoyar al lector interesado en profundizar más sobre estos temas.

Amigo lector, el libro que tiene en sus manos es resultado de un notable esfuerzo de sus autores por presentarle a usted alternativas y así asegurar la continuidad de su negocio familiar, con conceptos claros, ejemplos de la vida real y sugerencias que, le aseguro, van a ser vitales para la buena administración y supervivencia de su empresa. Felicito a los autores y a usted por tomar la iniciativa de leer y aplicar las enseñanzas del libro de negocios de familia para el bien de todos.

Introducción



- Las empresas familiares, EF, son 1^{er} paso en el desarrollo económico de un país.
- 50 millones de empleos en EE.UU. son provistos por EF.

Iniciamos el estudio de la gestión en las empresas de familia a principios de la década de los noventa porque no nos convencieron y aún en ciertos casos no nos convencen, las razones que algunos empresarios han esgrimido para justificar el ingreso a procesos concursales como: (i) el concordato, que se asemeja a un Capítulo 11 del Código Comercial Uniforme de Estados Unidos, hoy suspendido en Colombia y en vigencia la reestructuración económica de la Ley 550 de 1999 o, (ii) la quiebra se asemeja un Capítulo 7 del mismo Código Comercial Uniforme de Estados Unidos, hoy subrogada en Colombia por la liquidación obligatoria o también para buscar consultoría en reestructuración financiera, reestructuración integral, valoración y gestión para la venta de empresas o activos importantes, contraloría de gestión y negociación multilateral con otros socios o accionistas.

La mayoría de esas razones, de ocurrencia generalizada en Colombia y sin temor a equivocarnos, también en cualquier parte de nuestra América Latina, son del orden macroeconómico: altas tasas de financiación; reevaluación;

devaluación; convertibilidad; contracción de la demanda agregada por causa de la recesión y la globalización, entre otras.

Por lo anterior, hicimos un análisis detenido y pormenorizado durante varios años de las razones que llevan a una empresa familiar a la crisis y llegamos a la conclusión de que existen dos tipos de causas: (a) unas que son inmanejables para un empresario por que se salen de su esfera de control y dirección como las mencionadas en el párrafo anterior y sobre las cuales se han hecho sendos estudios, escrito numerosos libros y recomendaciones y (b) otras, que sí son administrables por el empresario pero que no saltan a la vista y que no aparecen en las estadísticas ni en los estados financieros; esas razones administrables se refieren a la forma en que se debe ejercer la dirección y la gestión de la empresa de familia y a la forma en que ella debe organizarse, para que cada pata del trípode propiedad, familia y gestión, se apoye y retroalimente recíprocamente para mantener el equilibrio.

Esas razones administrables son muchas, y las más importantes y significativas las abordaremos puntualmente a lo largo de este texto, mencionando en esta parte algunas de ellas, a título de abre bocas: **"Si esto lo he hecho por tantos años y nos ha ido bien, ¿por qué he de cambiar? ; "** la empresa va muy bien, hemos crecido desde que estoy al frente de la organización, lamentablemente no hemos podido repartir utilidades(...)" y, **"(...)**el (los) administrador(es) no puede(n) asistir a la reunión de la semana entrante, por su viaje anual de vacaciones(...)" **"—**todos nosotros somos propietarios— consorcio de tercera generación (primos) y como tales los salarios que nos asignaremos son idénticos para los 9 gerentes(...)", esto ocurría en una empresa de 70 empleados en total y el problema era que no había cama para tanta gente(...) **"la empresa soy yo, y yo soy la empresa, el día que no me encuentren, ustedes tomarán las decisiones(...)"**, en otras empresas una persona es el absoluto responsable por todo lo que ocurre y deja de ocurrir y, en otras, no existe ningún líder o responsable de las decisiones.

Nuestro libro se focaliza en el análisis de la realidad y por la experiencia en el manejo de los más frecuentes casos se dará una aproximación pragmática al lector de cómo hacer de su empresa, controlada y/o administrada por una familia o familias con suficiente poder decisorio, una empresa exitosa y preventiva de las consecuencias que traen las variaciones de la política macroeconómica.

Durante todos estos años, hemos tenido la oportunidad y la satisfacción de estar inmersos en el excitante mundo de los emprendedores y de sus empresas, asesorando y ayudando a propietarios y familiares para que alcancen el éxito, tanto en el ámbito familiar como en el empresarial. Así mismo, hemos dictado seminarios-talleres, unos abiertos al público y otros cerrados para grupos familiares y empresariales, en temas de reestructuración de empresas y en conflictos de las empresas de familia en diferentes foros y ante diversas audiencias, entre las cuales se encuentran las Cámaras de Comercio de Bogotá, Cali, Cartagena, Medellín, Bucaramanga; Fondo de Garantías de Antioquia; Cámara Peruano-Colombiana de Lima, Perú y en Costa Rica. Estos seminarios-talleres se han dirigido a todas aquellas personas miembros de una o más empresas de familia o relacionados con ésta(s), para mostrarles los innumerables factores que se presentan en las empresas de carácter familiar y para subsanar las situaciones críticas que se presentan a lo largo de la vida de la empresa familiar.

A nuestros clientes, asistentes a seminarios, asesores y amigos con quienes hemos interactuado y compartido experiencias y situaciones invaluableles, les expresamos nuestros sinceros sentimientos de gratitud por su confianza y cooperación.

Nuestro libro se focaliza en el análisis de la realidad y por la experiencia en el manejo de los más frecuentes casos se dará una explicación de los problemas al lector de cómo hacer de su empresa, controlada y/o administrada por una familia o familias con suficientes poder de decisión, una empresa exitosa y por lo tanto, de las consecuencias que tienen las variaciones de la política macroeconómica. Como resultado de los estudios que se han realizado en los últimos años, hemos tenido la oportunidad y la satisfacción de estar presentes en el exitoso mundo de los emprendedores y de sus empresas, asesorando y ayudando a propietarios y familias para que alcancen el éxito, tanto en el ámbito familiar como en el empresarial. Asimismo, hemos editado seminarios talleres, cursos abiertos al público y otros talleres para grupos familiares y empresariales, en forma de reestructuración de empresas y en conflictos de las familias en diferentes localidades, entre ellas Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Fondo de Garantías de Antioquia, Ciénega, Pereira, Colombia de Lima, Perú y en Costa Rica. Estos seminarios talleres se han dirigido a todas aquellas personas que desearan conocer los aspectos de familia en relación con el éxito, para mejorar sus relaciones familiares y mejorar sus relaciones con el exterior, en particular de carácter empresarial y para superar las situaciones críticas que se presentan a lo largo de la vida de la empresa familiar. En este sentido, el libro ofrece un aporte en el entendimiento, atención y solución de los problemas que se presentan en el ámbito empresarial. A través de estos seminarios talleres y cursos con docentes expertos en el tema y con la experiencia y conocimientos de los autores, expresamos nuestros sinceros sentimientos de gratitud por su confianza y cooperación.

Algunos datos de interés

Algunas de las estadísticas conocidas señalan que en el Reino Unido el 76% de las empresas son poseídas o manejadas por miembros familiares; en Estados Unidos, el 90% de las empresas son igualmente poseídas o manejadas por familias que contribuyen con el 60% del PIB, proveen 50 millones de empleos y 175 de ellas forman parte de las 500 más famosas de la revista *Forbes*; en Brasil, más del 90% de las 300 empresas privadas grandes son empresas familiares y generan más de 1,6 millones de empleos y en Colombia la mayoría de las microempresas de la economía informal y un altísimo porcentaje de las empresas formales son familiares, como lo veremos en las estadísticas que incluimos en seguida.

Las empresas familiares que han trascendido tanto a nivel nacional como a escala mundial, fueron organizadas desde hace muchos años por sus fundadores, quienes tuvieron la visión para que perduraran bajo la dirección de la familia, ya sea que éstas actuaran a la vez como accionistas principales o como controladores de las políticas empresariales de la familia. Existen varios ejemplos, entre ellos los casos de empresas como la fábrica de armas Beretta de Italia, creada hace más 400 años, Siemens en Alemania, General Electric e IBM de Estados Unidos, entre otras, cuyos fundadores lograron que éstas perduraran proyectándose hacia el futuro, gracias a su ingenio y visión futurista, dando poder y prestigio a sus fundadores y bienestar a su descendencia.

Hasta hace relativamente muy corto tiempo no se conocían en Colombia estudios ni estadísticas sobre las empresas de familia, por lo que la mayoría

de los tratadistas en este tema son de otras latitudes. No obstante, este vacío de información comienza a reducirse a raíz de los estudios hechos por la Superintendencia de Sociedades, el primero de los cuales fue realizado en 1978, concentrado principalmente en los patrimonios de las sociedades inscritas, del que resulta que para esa época, los conglomerados más grandes los constituían el grupo de Bavaria, seguido por Coltejer, Postobón, Cementos Argos, Eternit Colombiana y Fabricato, entre otros.

Posteriormente a diciembre 31 de 2000, la misma Superintendencia de Sociedades concluyó un estudio de las sociedades registradas y matriculadas en las cámaras de comercio del país y halló un total de 160.528, de las cuales, aplicando el promedio resultante de las sociedades analizadas, encontró que el 67,8% correspondían a empresas de familia, es decir, 108.837 de las sociedades registradas y matriculadas.

Dicho estudio reflejó la preferencia de las personas por el tipo de sociedades, así:

1. Limitadas	70,83%
2. Anónimas	9,79%
3. Colectivas	0,16%
4. Comandita simple	6,54%
5. Comanditas por acciones	1,83%
6. Unipersonales	7,56%

Estas últimas, las unipersonales, surgieron a partir de la Ley 222 de 1995 y que en cifras reales corresponden a 12.141 de las 160.528 registradas, lo que demuestra, entre otras cosas, el verdadero interés de las personas por

delimitar la vinculación del capital a determinados negocios y la responsabilidad familiar en los mismos, como lo veremos más adelante cuando hablemos de la separación de los patrimonios familiares y los vinculados a la empresa productiva.

De acuerdo con el estudio citado, las mayores concentraciones de empresas familiares se encuentran en las ciudades de Bogotá con un 65% de las registradas y matriculadas, que representan 49.226 empresas de familia; Medellín con 14.024 empresas familiares, que representan el 70,3% de las registradas y matriculadas; Cali con 13.768, que representan el 86,2% de las registradas y matriculadas; Barranquilla y ciudades vecinas con 15.970, que representan el 79,9%; Bucaramanga con 4.051 que representan el 65,3%.

Puede afirmarse, entonces, que en Colombia como en los demás países del mundo las empresas familiares de primera, segunda y tercera generación son las mayores generadoras de riqueza, de fuentes de trabajo, de bienestar y de progreso en el sector privado, tanto al interior de la familia empresaria como también en el entorno donde desarrollan sus actividades. Vale decir, también, que las empresas familiares son el primer paso en el desarrollo económico de cualquier país y que sus raíces, en el caso colombiano, se remontan a los años anteriores a la colonia, pues las familias indígenas trabajaban en grupos familiares, aunque sin una clara estructura de la propiedad y de la empresa familiar para proyectar la sucesión, circunstancia por la cual todas se extinguieron con el transcurso de los años, tal vez también por la gran confusión que les causó el abrupto ingreso de otras costumbres y culturas.

No obstante, el caso colombiano es muy especial como también lo es el de los demás países latinoamericanos, si se tiene en cuenta la relativa juventud formal de nuestras empresas y el desarrollo empresarial del país, pues los grandes conglomerados empresariales están constituidos por familias que

aún ejercen casi desde la primera generación, el control político y familiar, es decir, de los fundadores, como son los grupos empresariales que a manera de ejemplo citamos a continuación conformados por las familias Santodomingo, Ardila Lulle, Sarmiento Angulo, Carvajal, Santos y Restrepo del Sindicato Antioqueño, entre otros muchos, que han construido importantes empresas y grupos económicos, como resultado de haberse organizado empresarial y familiarmente.

De otra parte, algunas estadísticas señalan que sólo el 35% de las empresas familiares pasan de la primera a la segunda generación, es decir, de padres a hijos; que más del 50% desaparecen en los cinco años siguientes y que sólo el 25% del 30% mencionado anteriormente alcanzan la tercera generación —la de los primos— sus cónyuges y otros parientes políticos.

En consecuencia, tenemos que sólo se perpetúan muy pocas empresas familiares de cada cien creadas, tal vez no pasan del 8% ó 9%, cifra que fácilmente se puede comprobar si se observa el entorno empresarial de Colombia y de nuestros países vecinos. Las familias que han trascendido se pueden contar con los dedos de la mano.

Este resultado se explica, por una parte, porque la mayoría de las familias empresarias y fundamentalmente sus líderes, no facilitan el entrenamiento de los familiares sucesores potenciales, al no permitirles el ejercicio pleno de sus capacidades y responsabilidades para que adquieran los conocimientos y la experiencia necesaria para poder asimilar la sucesión empresarial, es decir, el manejo de la empresa y de la familia propietaria, al momento de desaparecer el fundador por cualquier causa, ya sea por muerte o por otra razón que le impida el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Por otra parte también ayuda a este infortunado resultado, el hecho de no superarse determinada crisis porque la información que el líder les suministra

a sus asesores o consultores es parcial, debido a su temor de “entregar el secreto de su negocio”, aunque tales profesionales estén dispuestos a garantizar la confidencialidad de sus informaciones y de sus descubrimientos; la anterior conducta tiene por objeto distraer la atención de los demás participantes de la empresa o también porque la ayuda buscada no alcance los objetivos requeridos.

Consecuentemente, este libro está dirigido principalmente a aquellas familias empresarias que necesitan llenar el vacío que representa la falta de una adecuada orientación de quienes las dirigen y forman parte de ellas, con el interés de administrar los asuntos familiares y empresariales procurando la continuidad de su negocio sobre bases sólidas, que den bienestar a la familia empresaria y a su descendencia, teniendo presente que en la medida en que la familia evoluciona a través de los matrimonios y de los hijos, la empresa también lo hace, cuando ésta cambia el conocimiento y la tecnología.

Acuerdo integral o protocolo de familia

A lo largo de los años hemos observado, con verdadero interés, que existe un claro sentimiento de prevención en la mayoría de las familias empresarias frente a las dificultades que emergen en el giro de las actividades empresariales y al interior de las mismas familias, lo que ha reforzado nuestra convicción de que para alcanzar el entendimiento y la armonía dentro de la empresa familiar, es necesario lograr y formalizar *acuerdos familiares* o *protocolos de familia* entre los miembros familiares socios de la empresa, el cual debe ser preparado de manera minuciosa por expertos en estos temas, para que éste reúna principalmente los valores familiares, los propósitos y los objetivos empresariales y sea conocido, analizado y aceptado de buen agrado, por todas las personas comprometidas.

Nuestra sugerencia es que el *acuerdo familiar* se estructure y adopte de manera preventiva, es decir, cuando aún existan la armonía familiar, laboral y de la propiedad, lo que permitirá de manera más fácil y conveniente llegar a acuerdos y establecer normas de conducta para todos los miembros familiares socios que faciliten la solución de probables conflictos futuros, aprovechando esas buenas comunicaciones entre los miembros de la familia empresaria. Con todo, la realidad también nos ha demostrado que son muy pocas las familias empresarias que toman esta decisión preventiva antes de presentarse situaciones críticas, aunque por fortuna van en aumento las familias que están atentas de los signos de alerta que van midiendo la intensidad de la crisis, con el fin de evitar la llegada a los estrados judiciales para definir la "correcta administración de las empresas"; pues como un amigo experto en empresas de familia que dice, "Cuando el abogado llega, yo me voy", pues en muchas de las situaciones las heridas que quedan después de

un juicio son muy profundas —tanto emocional como económicamente— y difícilmente esa unidad familiar vuelve a ser una realidad en el futuro.

Como buen augurio hacia el futuro en Colombia, como también en la mayoría de los países latinoamericanos, las empresas familiares medianas y pequeñas están despertando su interés por profesionalizarse y por organizarse familiar y empresarialmente, adicionando de esta forma un definitivo e importante valor agregado a su relativa juventud, en la medida que la mayoría de ellas se han establecido formalmente durante la segunda mitad del siglo XX.

Los factores que inciden en la evolución de las empresas familiares son numerosos, entre los que se hallan : (i) la velocidad de la información; (ii) los avances tecnológicos; (iii) la corta vida de los productos y de los servicios ofrecidos y la transformación de éstos por razones del mercado y por su internacionalización; (iv) la ampliación de la familia y la explosión demográfica, entre otros. Estos factores deben ser tenidos en cuenta por las familias empresarias de manera muy especial, porque de alguna manera éstos actúan en mayor o menor grado de manera positiva para el desarrollo y crecimiento de las empresas y el bienestar de las familias o de manera negativa por la incompetencia o miopía de éstas, por lo que es indispensable hablar de la necesidad reiterada de crear mecanismos preventivos de aplicación exclusiva en cada empresa y en cada familia, con el propósito que dichos mecanismos faciliten el buen manejo de las cuestiones familiares y el desarrollo de la actividad y productividad empresarial. Esto se consigue con la suscripción y el cumplimiento del *acuerdo o protocolo de familia*, el cual, como ya dijimos, debe ser analizado cuidadosamente, votado por unanimidad o por consenso, para que se constituya a la vez en el instrumento que fuerce la comunicación entre la familia y la empresa.

Al elaborar el *protocolo* y los demás instrumentos conexos que de éste se deriven, tales como los planes familiares y empresariales, incluso los de nivel personal, dichos documentos deben contener reglas flexibles, caminos claros para seguir, mecanismos sencillos para actuar y espíritu objetivo, que no den cabida a falsas o desequilibradas interpretaciones, que no dejen dudas por aclarar y que sean adaptables a las circunstancias cambiantes.

Cada familia empresaria de cualquier tamaño o actividad empresarial a la que se dedique, requiere que el *protocolo*, como un acuerdo integral, sea elaborado a la medida; es decir, como cuando se va a confeccionar un vestido de novia, éste debe ser hecho a la medida y no de talla general, por cuanto como ya lo hemos anotado, la relación familiar y personal, el patrimonio y la empresa, constituyen en sí intereses y enfoques diferentes que deben conciliarse y organizarse mirando hacia el futuro. Por tanto en el *protocolo* se deben establecer y acordar con claridad los foros de discernimiento para cada una de las tres ramas principales que integran la empresa familiar: (i) la familia, (ii) la propiedad y (iii) la empresa. Vale decir, que las funciones que cada parte realiza regularmente se traten de forma delimitada para evitar la conjunción de sentimientos con los propósitos empresariales y que en cada escenario se traten los temas específicos correspondientes que permitan la búsqueda independiente de la solución de los probables conflictos familiares como también para que la familia conozca las propuestas empresariales en el foro adecuado y tome las decisiones que más le convenga.

Así mismo, el *protocolo de familia* deben seguirlo en forma integral los familiares dueños, sea que éstos trabajen o no en la empresa, para que éste no se convierta en camisa de fuerza o señal de poder absoluto por parte del líder o de algún miembro familiar en particular.

En este campo es importante destacar, también, que las empresas de familia, fuera de las circunstancias complejas que conlleva la faena del día tras día,

gozan de la ventaja potencial de recibir la fuerza de los valores de la familia, lo que resulta muy positivo para la empresa, para la familia y para la sociedad en general. Además, las empresas familiares cuentan también con la dirección visionaria y persistente del fundador o líder y con una administración que, a su manera, ha sido eficiente, dentro del marco generacional y del desarrollo coyuntural de la empresa.

Los conceptos expuestos refuerzan igualmente la necesidad de crear los mecanismos adecuados para prevenir y manejar los cambios que se dan en el fundador, sus herederos y el patrimonio familiar.

Hablaremos también de otros temas, entre ellos el del proceso de sucesión del fundador y del patrimonio, dentro y fuera del negocio, que les permita a esas personas líderes, hombres y mujeres, seguir las sugerencias y los consejos derivados del conocimiento y de la experiencia, que al convertirse en reglas y políticas para ser aplicadas en sus empresas, según el sentir del fundador y líder de la familia empresaria, se convierten en las reglas del juego que bien pueden señalar el camino para seguir, y así continuar siendo “la(...) chispa(...) la llama(...) la fuerza(...) que promueve el desarrollo económico y social de un país”, según la valiosa opinión del autor Salo Grabinsky, en su libro *El emprendedor*, y la nuestra.

Para todos estos efectos es aconsejable conseguir la ayuda de asesores o consultores especializados, de plena confianza de la familia, que absuelva los cuestionamientos y lleve a la familia a crear las —estructuras— (normas) que les permita avanzar con confianza hacia el futuro.

que en la versión original de la obra, el autor se refiere a la "historia de la universidad de Chile" y no a la "historia de la educación en Chile". En la versión actualizada, el autor ha optado por el título "Historia de la educación en Chile" para reflejar el contenido de la obra, que abarca no solo la historia de la universidad, sino también la historia de la educación en general.

Los contenidos de la obra se organizan en tres grandes bloques: el primero trata sobre la historia de la educación en Chile, el segundo sobre la historia de la universidad de Chile, y el tercero sobre la historia de la educación en el extranjero.

Habría que señalar que la obra no solo es un texto de consulta, sino que también es un texto de lectura. El autor ha tratado de presentar la historia de la educación en Chile de una manera clara y concisa, para que sea accesible a un público amplio. Además, la obra incluye una gran cantidad de datos y estadísticas, que permiten al lector tener una visión más completa de la historia de la educación en Chile.

Para todos estos efectos, la obra es un texto de consulta y de lectura. El autor ha tratado de presentar la historia de la educación en Chile de una manera clara y concisa, para que sea accesible a un público amplio. Además, la obra incluye una gran cantidad de datos y estadísticas, que permiten al lector tener una visión más completa de la historia de la educación en Chile.

I. Concepto y elementos de la empresa familiar

En este capítulo abordaremos el tema que busca definir la expresión "empresa familiar", por cuanto existen numerosas definiciones dadas por diferentes estudiosos de la cuestión y de organismos gubernamentales, que muestran claramente la visión que cada cual tiene sobre este particular. No obstante, nos anticipamos por definir a la empresa familiar, como aquella empresa, sea unipersonal, sociedad mercantil, fundación o asociación corporativa de cualquier tipo, en la que la propiedad o la propiedad y la gestión se encuentra en manos de una familia determinada.

Todas las empresas tienen sus fortalezas y sus debilidades y también sus propios rasgos distintivos, tanto positivos como negativos. Su capacidad de supervivencia, aunque reducida por los cambios generacionales y ciertas debilidades, creemos que las empresas familiares son una realidad perdurable y que seguirán siendo los motores impulsores de las actividades económicas y sociales de los países no comunistas, como símbolo de movimiento y de fortaleza.

Incluimos a continuación una serie de definiciones de la expresión "empresa familiar" debidas a distintos autores, entre ellos a Fred Neubauer y a Alden G. Lank en su libro *La empresa familiar*, sobre las cuales hacemos nuestros comentarios que estimamos le facilitarán al lector su interpretación:

- La Salida, empresa controlada por la familia Verde, es una firma en la cual los fundadores y sus herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos, ocupando cargos eje-

cutivos de dirección y ejerciendo una influencia decisiva sobre la política de la empresa.

En este caso, se trata de una empresa mediana, con una estructura administrativa probablemente profesionalizada, que le permite a la familia empresaria delegar en terceros la gestión gerencial.

- Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un "grupo de afinidad afectiva".

Como veremos más adelante, esto puede suceder en una empresa con gran influencia de una o más familias, sin que ninguna posea una mayoría accionaria absoluta, por lo que la gestión debe estar profesionalizada.

- Una empresa familiar es aquella que en la práctica está controlada por miembros de una única familia.

Este caso se da, de manera general, cuando el controlador es el mismo fundador o el líder en la sociedad de hermanos.

- Una empresa en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.

Caso similar al anterior, cuyo control está definido en los estatutos de la sociedad, ya sea a través de un líder familiar con mucho poder o a través de la junta directiva o de socios.

- La propiedad de control está atribuida a una persona o a los miembros de una única familia.

Este caso también se da cuando la empresa está controlada por las minorías organizadas, como lo veremos en el caso de la sociedad Distribuidora de Maquinarias, es decir, que surge un líder familiar apoyado por unas minorías accionarias, porque prima la dictadura de la gestión sobre los demás valores familiares.

- Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total.

Aquí también puede darse que los miembros de la familia también formen parte de la dirección y tomen las decisiones más importantes, lo que conlleva a que si no existen reglas claras para el ingreso y desvinculación de los familiares socios, se llegue al nepotismo total y la empresa puede entrar en crisis.

- Empresas en las cuales una familia posee la mayoría de las acciones y controla la gestión.

En este caso puede ocurrir que la familia ejerza únicamente el control de la propiedad, en tanto que la gestión puede estar en manos de terceros con mucha experticia y profesionalismo.

- Una empresa de la que son propietarios y directores los miembros de una o dos familias.

Este caso se da generalmente cuando dos o más familias son dueñas a la vez de varios negocios cuyas actividades tienen una integración vertical. Por ejemplo, una de las familias es experta en el producto y controla la fábrica y la otra lo es en la comercialización y controla las ventas y el posicionamiento del producto. Estas familias empresarias deben hacer acuerdos familiares independientes para unir sinergias y afianzar las alianzas estratégicas.

- Una empresa familiar es aquella cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de una familia.

Este caso puede darse cuando la familia empresaria ha alcanzado un alto grado de profesionalización y decide ejercer el control sólo en ese campo, y las demás actividades las ejercen terceros no vinculados familiarmente.

- Definimos como familiar a la empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle.

En este caso es menor la vocación de los fundadores o de la sociedad de hermanos por perdurar y crecer la empresa y sólo están esperando el momento oportuno para ceder la batuta, lo que requiere crear previamente los mecanismos adecuados para que este proceso sea exitoso.

- La expresión "empresa familiar" se emplea normalmente para referirse al hecho o la previsión de que un miembro más joven de la familia asuma el control de la empresa de manos de un ascendiente suyo.

Este caso se da en algunas empresas de familia, cuya inclinación es la de que un miembro de la familia sea el líder por elección o por consenso en un proceso de sucesión en la gestión empresarial y también en la propiedad, lo que conlleva el establecimiento previo de acuerdos de familia, aceptados por unanimidad.

- Una empresa familiar es cualquier empresa en la que varios miembros de una familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios.

En este caso, también puede decirse que se tiene una empresa familiar, si se trabaja con alguno de su familia en un negocio que pertenece a los dos o que les pertenecerá algún día. Lo esencial de una empresa familiar es que se comparte la consanguinidad, la gestión y la propiedad de la empresa.

- Igualmente, una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes, en ocasiones a través del matrimonio. Los descendientes del fundador o fundadores originales accederán a la propiedad y al control de la empresa y es probable también que algunos miembros trabajen y participen en la empresa y se benefician de ella como miembros de la familia.

Como lo mencionamos anteriormente, es necesario establecer los mecanismos de ingreso y desvinculación de familiares, para no llegar a conver-

tir la empresa en la panacea de todos las necesidades familiares, llevándola muy seguramente a una situación de crisis.

- Definimos como familiar una empresa en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia empresaria participan o participaron en su gestión.

En este caso puede suceder que existan socios familiares activos y no activos, es decir, quienes trabajan en la empresa y los que únicamente reciben dividendos como accionistas familiares.

- Se entiende también por empresa familiar, una organización en la cual las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección o del consejo de administración.

En esta situación se puede observar que la familia empresaria ha alcanzado un buen nivel de organización y cuenta con los mecanismos para el manejo y dirección de la empresa, de la propiedad y de la familia.

- Una empresa mercantil puede considerarse familiar en la medida en que la propiedad y la gestión están concentradas en una unidad familiar y en la medida en que sus miembros se esfuerzan por establecer, mantener e incrementar unas relaciones intraempresariales fundadas en la familia.

De manera muy especial para que los resultados sean óptimos, la familia empresaria debe alcanzar un alto grado de organización tanto familiar como empresarial a través de acuerdos familiares que establezcan los mecanismos y foros de discusión para los diferentes escenarios en los que interactúan la familia, la propiedad y la empresa.

En el caso colombiano, la Superintendencia de Sociedades ha emitido su concepto sobre este particular, cuya parte pertinente transcribimos a continuación:

"(...)para que una sociedad tenga el carácter de familiar debe existir entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre, hijos y hermanos, abuelos) o único civil (padre o madre adoptante o hijo adoptivo) o estar unidos entre sí matrimonialmente, siempre y cuando los socios así relacionados, ejerzan sobre la sociedad un control económico, financiero o administrativo. El control económico de la sociedad existe en la medida en que uno o varios socios hayan hecho aportes de tal significación, que representan por lo general un interés de tipo mayoritario"

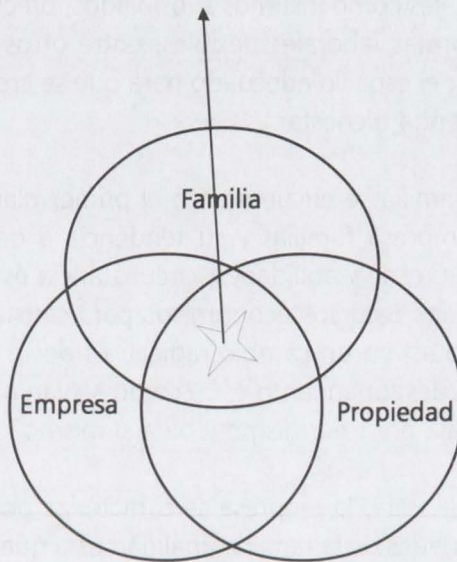
En Colombia no existe un tratamiento legal especial para las empresas de familia en lo laboral, fiscal y tributario tanto en el ámbito nacional como municipal, que incentive su creación y las motive para que prosperen y perduren, sino que se les aplican las mismas normas y cargas utilizadas para las demás entidades, como son los gravámenes del impuesto a la renta y complementarios, la renta presuntiva, las ganancias ocasionales, cargas laborales y parafiscales, entre otros, con la única excepción de la composición de sus juntas directivas, de las que hablaremos más adelante.

Otros tratadistas definen a la empresa familiar como cualquier empresa respecto de la cual la familia ejerce control patrimonial o administrativo por dos o más generaciones, proyectando su influencia en la política de la empresa y en los intereses y objetivos de la familia.

Como conclusión para nosotros, la empresa familiar es una unidad económica orientada a producir beneficios a sus propietarios mediante la disposición e interacción de varios recursos físicos e intelectuales y en la cual se conjugan las tres grandes instituciones señaladas a continuación en forma gráfica (véase figura 1),, las que se hallan interrelacionadas entre sí, creando simultáneamente los factores de dependencia, sucesión tanto familiar como de la empresa, dirección y gestión que veremos en los capítulos siguientes y que constituyen, a la vez, el modelo evolutivo de la familia empresaria.

A. Ejes de la empresa familiar

Figura 1
Los diferentes planes



Las causas principales para la disolución o venta a terceros no familiares entre sí de la empresa familiar, como lo veremos en los diferentes casos que citaremos más adelante, son de frecuente ocurrencia en nuestro tiempo y se producen principalmente por los conflictos familiares que se dan por el nepotismo, la rivalidad entre generaciones de hermanos, primos y gerentes no profesionales y también por la carencia de mecanismos eficientes de comunicación entre los miembros de la familia empresaria.

No obstante y como ya lo mencionamos anteriormente, la realidad de los hechos demuestra que la columna vertebral de la economía y la base de nuestra sociedad y, también en muchos aspectos, de nuestro sistema de libre empresa, se basa en las sociedades de familia.

Los gobiernos de algunos países desarrollados del mundo capitalista han creado diferentes incentivos tendientes a motivar a las personas para que establezcan nuevas empresas que generen riqueza y bienestar. En Alemania, por ejemplo, las familias que se dedican al cultivo y procesamiento de las uvas para la fabricación de vinos —vinaterías— gozan de una serie de ayudas gubernamentales, tales como insumos subsidiados, precios de venta estables o sustentados y normas laborales flexibles, entre otros muchos beneficios, tendientes a brindar el espacio adecuado para que se creen empresas perdurables y la familia tenga bienestar.

Universalmente la familia se encuentra en el primer plano como base de la sociedad y de la empresa familiar y su tendencia a desarrollarse ocurre a partir del reparto de responsabilidades, circunstancia ésta que la lleva a forzarse para obtener los recursos económicos para satisfacer las necesidades familiares, entrando así en un cambio radical. Es decir, que a partir de este momento, el gran cuestionamiento es : ¿cómo se van a conseguir los recursos cuando se trabaja por uno mismo y para sí mismo?.

Desde este punto de vista, la empresa se caracteriza por ser un medio para satisfacer las necesidades de la familia, finalidad ésta que va cambiando y a la postre termina por materializar las expectativas de unión la familiar.

Las tres grandes instituciones mencionadas en la figura 1, la familia, la propiedad y la empresa, tienen objetivos diferentes y a la vez están interrelacionados entre sí, y en la medida en que la familia crece, la propiedad se diversifica y los productos y los mercados se amplían, la interrelación se hace más compleja y con mayores variables. Hablaremos de cada una de ellas.

1. La familia

Ha sido y es la institución social más importante durante toda la historia de la humanidad, e independientemente de los conceptos de empresa de familia, se puede definir a la familia como la relación de consanguinidad que existe entre dos o más personas, unidos en el amor y la comprensión y rodeados de

elementos comunes como tradiciones, autoridad y su correlativo respeto. La organización familiar generalmente es jerarquizada, o sea, que sus miembros se encuentran en un escalonamiento piramidal, de manera que mientras exista el consanguíneo de mayor edad, éste será la cabeza de la familia. No obstante, cuando llega a faltar su cabeza (líder familiar) ésta usualmente se recompone y redimensiona, a pesar de los sueños de unión de los sobrevivientes y cada cabeza formará su propia familia, como si fuera un juego piramidal.

Sin embargo, aparecen conceptos medios de familia o de parentesco en referencia a las responsabilidades de los familiares entre sí dentro de una empresa familiar. Por ejemplo, algunas responsabilidades pueden estar contenidas en la ley; los menores de edad representados por sus padres; los incapaces e interdictos mayores, con representantes nombrados por la autoridad competente en la sucesión de una empresa familiar, o en el régimen de contratación que cobija la empresa.

Existe también el concepto de familia restringido o concepto de convivencia, que no guarda relación con el concepto jerarquizado o de parentesco. Esta noción es simple y según ésta, se consideran miembros de una familia todo el que viva bajo el mismo techo; por ejemplo, en Colombia, quienes convivan como pareja por dos años o más, en ambos casos, matrimonio o unión libre, acceden a los mismos derechos de quienes han contraído matrimonio civil, a menos que se hubieren hecho capitulaciones, lo que no es muy frecuente en nuestra sociedad.

Así mismo, la conformación e interrelación de la propiedad, de la familia y de la empresa se hacen más complejas, cuando el(la) fundador(a) -empresario, tiene matrimonios no resueltos legalmente u otro tipo de compañero(a) y cuando los hijos se separan y vuelven a contraer matrimonio.

Adicionalmente, la familia empresaria usualmente se esfuerza por hallar un lugar para la nueva familia en las familias extendidas de ambos cónyuges, las que incluyen los hijos, los parientes políticos y, a veces, hasta amigos y empleadores, circunstancias que crecen el concepto de familia y hacen indispensable definir normas claras para la vinculación y desvinculación laboral a

la empresa de los familiares accionistas y no accionistas, a fin de no convertir a la empresa en la panacea de todo el grupo familiar, lo que puede llevarla a la desorganización total y a la bancarrota.

Consecuentemente, el objetivo principal de la familia empresaria debe ser el de procurar unas relaciones armónicas entre todos sus miembros y el de desarrollar una equilibrada interacción entre los mismos, sin olvidar que ésta cambia año tras año, en la medida en que los miembros de la familia crecen y se ramifican.

En otros países, como también en Colombia, han ocurrido innumerables casos de público conocimiento y de reciente ocurrencia que nos haríamos extensos en comentar, pero para citar uno solo de ellos, está el de la familia Cano que fue propietaria por 100 años del diario *El Espectador* y cuyos numerosos accionistas familiares, a la vez vinculados laboralmente a la empresa, tuvieron que ceder a terceros la propiedad y el control de ésta, y estos últimos, carentes de un sentimiento y compromiso de familia, acabaron por reducir su nicho de circulación y llevarlo a convertirse en un semanario más de los ya existentes en el país, como consecuencia del deterioro patrimonial.

Nuestro propósito, en todo caso, es el de ayudar a conseguir que las empresas se mantengan sanas y que estén bien gobernadas, puesto que de ellas depende el bienestar de la familia empresaria y de su destacada participación en el desarrollo económico del país.

2. La empresa

Las empresas familiares difieren en muchos aspectos de las organizaciones no familiares y funcionan de manera muy especial, dada su interrelación con los otros dos ejes de la empresa familiar, por lo que el líder de cualquier empresa familiar, ya se trate del fundador —emprendedor— o de su sucesor, debe estudiar y comprender los desafíos que se generan al interior de la empresa y de la familia, para que pueda desarrollar todo su potencial y alcanzar con éxito los objetivos propuestos, como son el crecimiento de los negocios empresariales y el bienestar de la familia empresaria.

Las empresas familiares son evolutivas al igual que la familia empresaria, y necesitan desarrollar, además de las herramientas que garantizan la productividad, la competitividad y la permanencia creciente en el mercado, habilidades especiales que les permitan identificar y resolver las dificultades que plantean esas dinámicas entre familia, propiedad y empresa y adoptar ingeniosas estrategias para que la empresa perdure y dé satisfacción a la familia.

Por lo anterior, un estudio concienzudo y permanente se debe centrar en determinar el grado de evolución en el que se encuentra la familia, con el fin de establecer cuáles son las herramientas y estrategias adecuadas que deben implementarse para alcanzar acuerdos con equidad y establecer los mecanismos necesarios para la realización de los foros de discusión, que mantengan la armonía y el entendimiento completo de la familia empresaria.

Estos temas y los diferentes casos ocurridos en las empresas y las familias los expondremos a lo largo de este libro, para que le permitan al lector sacar sus propias conclusiones.

3. La propiedad o patrimonio

La propiedad privada de la empresa ha sido tema candente durante muchos siglos y también han sido numerosos los políticos y filósofos que han escrito sobre este particular. Los debates sobre las leyes y costumbres de la herencia son tan heterogéneos en la historia cultural de sociedades, como las escritas en la Europa medieval, la antigua China y la América precolombina y, aun, la colonial.

Uno de los postulados centrales del manifiesto comunista en la desmembrada Unión de Repúblicas Socialistas fue la abolición de la propiedad privada y de la herencia, propósito que, como lo vivimos en la década anterior, se derumbó finalmente con la caída del Muro de Berlín, que permitió físicamente la unión de las dos Alemanias, la comunista dominada por la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, después de la finalización de la segunda guerra mundial, y la del Oeste u occidental, con autonomía de gobierno. El Muro de Berlín constituía el principal símbolo del régimen comunista y al caer éste se

consumó el fracaso de la filosofía marxista iniciada por Lenin en 1917, con la destrucción del imperio de los zares.

Entre tanto, en las economías capitalistas del mundo entero, y entre ellas en Alemania no comunista, se daba un crecimiento vertiginoso de la clase media empresaria, propietaria de innumerables compañías y se fortalecía la democratización de la propiedad accionaria, es decir, la aparición de verdaderas sociedades anónimas.

Con todo, y como caso de excepción, la estructura de la propiedad en la empresa familiar puede permanecer estática durante varias generaciones, aun cuando cambien los propietarios individuales, tal como ha ocurrido con una vinatería situada en las afueras de Lausana (Suiza), que desde hace 14 generaciones ha dejado el control mayoritario en las manos de un miembro de la familia, lo que significa que durante 300 años, la propiedad la ha dirigido un solo propietario controlador.

A lo largo de la historia se han desarrollado esquemas relacionados entre la propiedad y el poder decisorio, de disposición o control sobre lo poseído. Es así como vemos que existen relaciones al 100% de poder-propiedad donde la persona física o una persona moral o jurídica, utiliza estructuras legales como las empresas unipersonales (*one shareholder companies*).

Igualmente, vemos que las relaciones de poder también se han basado en el concepto de participación mayoritaria, por lo que la empresa familiar se ha convertido en un ente jurídico en el cual existen "socios" ó "asociados" minoritarios, sean estos familiares o no, donde el poder de decisión se mantiene en una sola persona o en juntas que actúan usualmente a través de un líder delegatario, usualmente con derecho de veto.

Finalmente, otro esquema utilizado en las empresas familiares que por razón del crecimiento natural de la familia controladora o de sus necesidades de capital para enfrentar los desafíos del crecimiento empresarial, es el de combinar a la sociedad anónima abierta o cerrada, con el de las minorías organizadas para controlar su gestión. Por lo anterior, muy seguramente la empresa familiar a la que usted señor lector pertenece, se encuentra ubicada en uno

de estos escenarios y lo que falta por determinar puntualmente es si ese poder es ejercido por uno o por varios familiares y la forma en que éste se desarrolla.

Los casos citados como el de la vinatería suiza y el que comentaremos en seguida de la fábrica de armas Beretta de Italia, las familias empresarias han permanecido como propietarias a través de los siglos mediante acuerdos especiales para la sucesión familiar y patrimonial, en concepto de los autores Fred Neubauer y Alden G. Lank en su libro *la Empresa familiar* y cuyos argumentos y resúmenes los escribimos según nuestra opinión.

Caso Beretta

Consideramos oportuno decir anticipadamente que, en nuestro medio y después de la primera generación, la forma de la propiedad cambia entre generaciones, como también ocurre con los dueños individuales, y lo más común es que la propiedad se diluya de un solo dueño mayoritario a poquísimos o a varios dueños —herederos y socios— y luego se distribuya de manera más amplia.

Esta familia empresaria es una de las más antiguas de Italia, y para controlar la propiedad y mantener la cohesión familiar desarrolló un método diferente al escogido por otras familias empresarias que le permitió resolver las cuestiones del liderazgo y de la sucesión en su caso en particular. Por espacio de más de 500 años ha venido fabricando y suministrando armas de fuego a reyes, generales y deportistas y se ha convertido en una de las empresas familiares que ha conseguido que su nombre sea sinónimo de precisión, tradición y eficacia.

El fundador, Bartolomeo Beretta, nació a finales del siglo XV desempeñándose como herrero de profesión en su pueblo natal. La habilidad de Bartolomeo para fabricar armas y su visión la transmitió a su descendencia y éstos lograron su continuidad a la siguiente generación y así sucesivamente hasta el día de hoy. Esta familia, a través de sus sucesores Giuseppe y Pietro princi-

palmente, tuvo la oportunidad de expandir su empresa internacionalmente como consecuencia de las numerosas guerras y batallas emprendidas por Napoleón y por las siguientes conflagraciones para convertirla en la mayor empresa fabricante de armas de fuego de Europa. Los historiadores dicen que la fama de Beretta se consolidó gracias al desarrollo de la pistola semiautomática en 1915 y su adopción por el ejército italiano. Posteriormente, la empresa consiguió el reconocimiento de la OTAN y el del ejército estadounidense, lo que le significó a Beretta conseguir un importante contrato para la fabricación de la pistola de 9 mm.

El secreto del éxito de la empresa podría resumirse en las dos palabras que están gravadas en la entrada del palacio Beretta: "Prudenza e audacia", combinación que ha caracterizado el comportamiento y la tradición de la familia durante todas sus generaciones. La audacia la llevó a adoptar los descubrimientos y las innovaciones tecnológicas que iban apareciendo y combinó esta disposición con su sentimiento de orgullo, de eficacia y calidad, conceptos que ha mantenido para la fabricación de sus productos, durante los cinco siglos de existencia, que incluye la producción continuada de una amplia variedad de armas hechas a mano preferidas por los coleccionistas, que son símbolo y testimonio de la historia de Beretta.

Hasta esta parte de la historia, observamos que la visión y el sentimiento de la familia ha sido fundamentalmente el desarrollo de la empresa, lo que ha logrado gracias a la cohesión familiar a través del tiempo entre los miembros familiares y la empresa. Un factor que es importante destacar y que muy probablemente ha sido determinante, es que la familia siempre ha buscado que la sede familiar, que puede ser el palacio o la residencia del líder, haya estado siempre al lado de la fábrica para convertirse en el centro estratégico de reunión familiar, lo que le ha facilitado a las sucesivas generaciones de hijos el poder irse introduciendo en las actividades empresariales de la familia de forma natural y sencilla,

a la vez que se crea el espacio para ir calificando y seleccionando aquellos probables líderes familiares, quienes una vez terminen sus estudios, pudiesen ingresar laboralmente a la empresa.

La única regla para el ingreso a la empresa de un familiar a cualquiera de las áreas de la compañía, es que obtenga la aprobación por parte del "padrone Beretta", es decir, por el líder familiar y empresarial, ello como resultado del acuerdo tácito de tradición secular que siempre ha seguido la familia empresaria. No obstante es importante anotar que la dirección del área de investigación, que ha sido el fuerte de la familia Beretta durante siglos, ha estado abierta a personas competentes ajenas a la familia, capaces de adoptar las nuevas tecnologías que le permitan a la empresa estar actualizada y mantener su constante crecimiento.

Sucesión a lo Beretta

La familia Beretta, en consonancia con su cultura, da una solución sensata y práctica al problema que afrontan muchas empresas familiares, es decir, la cuestión de la sucesión, y siempre que es posible, el hijo mayor recibe los mandos de la empresa de manos de su padre. Sin embargo, cuando no hay un heredero claro o no se le considera capaz de dirigir la empresa, el "padrone Beretta" elige a un joven capacitado de otra rama de la familia a quien adopta oficialmente. Por este motivo, a lo largo de todos estos siglos, todos los directores de la empresa han llevado siempre el apellido Beretta. Al mismo tiempo, las acciones (la propiedad) siempre han estado centradas en el "padrone", en este caso el líder de la empresa y, por consiguiente, se ha evitado la división del capital y la separación de responsabilidades, produciéndose a la vez cierta poda al árbol familiar.

En este caso y en nuestra opinión, el "padrone" o líder familiar actúa como el fundador emprendedor que veremos en los capítulos siguientes, en donde el poder es ejercido de manera omnímoda por una sola persona, que a nuestro modo de pensar

y especialmente en nuestro medio, conlleva grandes conflictos al desaparecer éste, a los que se suman los que genera nuestro sistema jurídico sucesoral.

Sin embargo, Pietro Beretta —el último "padrone" a la usanza de la familia, que poseía el 100% de las acciones— después de 54 años de reinado y no habiendo tenido hijo alguno que le sucediera tanto en el orden familiar como en el patrimonial y el empresarial, decidió repartir las acciones entre sus dos hermanos y su hermana. Los dos hermanos dirigieron conjuntamente la empresa, ambos con el título de director gerente. Ninguno de ellos tuvo hijos, así que siguiendo la tradición familiar, uno de ellos adoptó a Hugo, hijo de la hermana quien en 1992 se convirtió en el nuevo líder —presidente de la empresa— reuniendo nuevamente en unas solas manos la propiedad, excluido el 36% de las acciones que se hallan en manos del Estado italiano por norma legal, por ser un fabricante de armas.

Sitio para las personas ajenas a la familia

Actualmente la familia Beretta emplea a más de 1.300 personas en sus dos fábricas, la de Trompia en Italia y una nueva factoría establecida en Maryland, Estados Unidos, para cumplir con un jugoso contrato con las fuerzas armadas estadounidenses para fabricar entre otras la pistola M6.

El actual "padrone" —en línea con la tradición familiar— considera que su papel básicamente es el de "supervisor" y deja a expertos directivos no pertenecientes a la familia las decisiones más importantes empresarialmente, quienes reciben el respaldo del consejo de administración, en nuestro caso junta directiva, el cual está compuesto principalmente por personas ajenas a la familia, pero amigos de ésta que gozan de su confianza.

Como se puede ver, la familia alcanzó hace muchos años la etapa de la "madurez", lo que les ha permitido administrar la empresa

profesionalmente, independientemente de la propiedad de la misma. Por esta razón, en el personal de dirección y en su junta directiva se encuentran personas ajenas a la familia altamente capacitadas, cuyo interés está centrado en el éxito empresarial más que en las aspiraciones particulares de los miembros familiares. El líder familiar está centrado en el manejo de las políticas empresariales y en el de la familia, o en lo que él llama "supervisión".

Consecuentemente, el caso citado nos permite concluir que la estructura específica de la propiedad de una empresa familiar refleja su propia historia y que las relaciones especiales de los miembros de la familia, en nuestro medio, caen en uno o mas de los tipos de fundadores y sus legados que más adelante describimos, así como la dirección y el gobierno patrimonial del fundador que se proyecta en la sucesión familiar.

professionals, the extended research of the past decade
must be extended to include the study of the
diverse and emerging business and industry
capabilities, such as the ability to use the
most effective technology, the ability to
manage the business and the ability to
embrace change and to be able to adapt to
change.

Consequently, the business and industry
capabilities are the focus of the research
effort to develop the business and industry
capabilities of the business and industry
professionals and the business and industry
professionals are the focus of the research
effort to develop the business and industry
capabilities of the business and industry
professionals.

II. De los fundadores

A. Tipos de fundadores. Fundación de la empresa familiar

La empresa familiar parte fundamentalmente de la actividad o negocio creado por el fundador-propietario, quien ha sido generalmente una persona emprendedora, intuitiva, audaz, visionaria y líder, que se deja cautivar por sus ideas, las cuales están íntimamente ligadas a la noción de producto o servicio. Nos referiremos, en primera instancia, a los diferentes tipos de fundadores. El fundador se caracteriza por poseer un carisma bastante especial, lo que en últimas lo ayuda a mantenerse en su posición.

Los hechos demuestran que la meta que todo fundador se propone alcanzar, se basa en la seguridad de su decisión, por lo que esta persona es universalmente dominante y autoritaria y, en efecto, es él quien en un principio impone las reglas del juego de lo que inventa.

El fundador debe transmitir este carisma a su sucesor, para prevenir que éste (el sucesor) surja como resultado de un hecho imprevisto, como lo citamos más adelante, en los casos de las empresas mineras, de maquinarias agroindustriales y de pasabocas, cuyos resultados han sido muy controvertidos. El sucesor debe surgir de un cuidadoso estudio para su elección, tal como lo veremos en los capítulos dedicados a la sucesión familiar y empresarial.

1. Características de los fundadores

Las actuaciones de los fundadores se enmarcan dentro de las más variadas características y para dar un ejemplo de ellas mencionaremos en seguida las que consideramos de mayor relevancia.

- a. **Centralizador.** En la medida que desea ejercer el control de la totalidad de las actividades de la empresa, no delega responsabilidades en muchas ocasiones por falta de seguridad de éxito del delegatario y porque quiere mantener siempre presente su autoridad. En este caso el "control" debe entenderse como la supervisión y el visto bueno administrativo de todos los actos que tienen que ver con la dirección del negocio.
- b. **Emotivo.** Dificilmente separa sus sentimientos de la realidad y esto lo lleva a cerrarse en su idea y a objetivos sin mirar el entorno.
- c. **Desconfiado.** Por la manera en que prefiere realizar él mismo todas las actividades de gestión y de dirección de la empresa, porque piensa que le pueden robar su idea y sustituirlo de alguna forma.
- d. **Líder autodeterminado.** Considera que su idea es excepcionalmente buena, y que es irremplazable tanto en la actividad empresarial como también en el ámbito familiar, lo que lo hace egocentrista.

Estas características deben cambiar con el paso del tiempo, en la medida que la empresa crece, pues no es benéfico para ninguna que el conocimiento y la gestión se limite a una sola persona y a una sola actitud, pues este modo de actuar debe corregirse oportunamente, so pena de llevar la idea y la empresa al fracaso en su fase inicial.

Al crecer la empresa, aparecen figuras como la delegación y la descentralización de funciones, es decir, comienza la profesionalización de la empresa familiar que conlleva establecer las estructuras de producción, de procesos, de administración, de control, de desarrollo del capital humano, de ventas y del patrimonio familiar, entre otras. Estas figuras organizacionales, no sólo

guardan relación con la empresa y con el empresario en sí, sino también con otros aspectos subjetivos como la edad, la condición civil, la situación económica y social de quien dirige la empresa o de su fundador.

El fundador generalmente ha involucrado durante su reinado distintos factores no menos importantes, tales como un alto esfuerzo para el éxito de su propósito, el ahorro, la abstinencia, el trabajo excesivo y otros muchos que podrían enumerarse, pero que el estimado lector puede deducir fácilmente.

Este empresario es constante y persistente y trabaja en pro de sus intereses personales y también por el progreso de la familia, cuyos miembros, al final de cuentas, recibirán una empresa en funcionamiento que les proporcionará un mejor futuro, si hay acuerdo entre los herederos o sucesores.

2. Otros tipos de fundadores

Igualmente existen otros tipos de comportamientos que permiten determinar el carácter y la personalidad del fundador por la forma como maneja los asuntos empresariales, a saber:

a. **Fundador administrador por excelencia.** A éste le interesa el funcionamiento interno de la empresa y, sobre todo, desea ser partícipe y manejar todos los procesos dentro de la empresa, tal como lo veremos en el caso de la empresa familiar Todomoda, expuesto más adelante.

b. **Fundador técnico.** No le interesa la administración de la empresa, ni las condiciones del mercado. En cambio, su completa dedicación y atención es hacia la excelencia del producto o del servicio. Este es el caso del ingeniero hijo del fundador de la fábrica de mermeladas Buensabor.

c. **Fundador emprendedor.** Su comportamiento es totalmente desprendido del mundo administrativo. Ejerce un papel invisible en todos los procesos que se llevan a cabo en el interior de la empresa y, de esta manera su participación visible, es aquella que tiene que ver con las utilidades.

Cuando confluyen las personalidades del administrador y la del técnico, surgen problemas de valoración en la empresa familiar, pues cada cual tiene la absoluta certeza de que el trabajo que realiza tiene más valor que el del otro, por lo que podemos decir que el fundador ideal es aquel que logra amalgamar todos los tipos de comportamiento y que hemos llamado el "emprendedor".

Estos matices en la personalidad del fundador generalmente aparecen después de cierto tiempo de haberse realizado el acto de fundar. Si nos remontamos a la época de iniciación de la empresa familiar, no nos será difícil descubrir que aquella persona que en un principio le dio vida a la empresa, tomaba tantos roles como la empresa requería en ese momento. Sólo después de un tiempo y de haber sufrido desavenencias y desengaños, algunos emprendedores vienen a superar tan intrincados desafíos.

El fundador de aquel tiempo, generalmente, no tenía una planeación bien dirigida, pero poseía un vasto conocimiento sobre los asuntos relacionados con sus productos y con sus clientes y, de acuerdo acon la circunstancia, no deseaba el cambio debido a que lo asumía como una amenaza a lo que había construido y al no saber cómo manejar aquello que era nuevo. Los ejemplos son patéticos en muchas empresas familiares y también en los casos citados de las empresas de pasabocas y de mermeladas Buensabor.

B. Los que rodean al fundador

El fundador de una empresa familiar casi nunca viene solo, la mayoría de las veces está acompañado por personas en calidad de cónyuge, padres, hijos, hermanos, primos, parientes políticos y los empleados de confianza.

Sin embargo, solamente algunas de estas personas no familiares en quienes el fundador confía, son verdaderamente claves en la vida de la empresa familiar, tal como lo vemos en la empresa Buensabor fabricante de mermeladas, donde desde la fundación de la empresa varias personas han acompañado al fundador y se han convertido en sus amigos leales y confidentes por encima de sus hijos, por cuanto de aquéllos ha recibido importantes aportes en constancia y experiencias para los manejos internos de la compañía, aunque em-

píricos, además del apoyo moral, porque también han sido su paño de lágrimas en muchas situaciones, convirtiéndose con el transcurso de los años, más que en los expertos ejecutivos, en sus leales amigos y compañeros en quienes confía sus angustias y anhelos.

Estas personas no familiares —hombres o mujeres— adquieren en muchos casos la capacidad de solucionar problemas con un poco más de sabiduría que otros integrantes de la familia del fundador, en razón de la independencia que conlleva el no ser pariente político o consanguíneo y generalmente han sido la mano derecha del fundador y conocen aspectos de la empresa que la mayoría de sus miembros ignoran, debido también en la gran mayoría de los casos, a que la(el) esposa(o) del fundador no participó activamente en el desarrollo inicial de la empresa y sus hijos muy probablemente estaban en colegio.

De los padres del fundador, se puede obtener algún apoyo económico o aportes laborales al comienzo de las actividades del emprendedor. Por ejemplo; no pagar arriendo por la bodega, local u oficina por un lapso determinado; no pagar por el uso de los vehículos y los servicios; acceder sin costo alguno a los soportes técnicos de la empresa, pues, en muchos casos, la nueva empresa se deriva de la del padre.

De los hijos, aunque son los últimos que aparecen sucesoralmente en la empresa, se encargan de continuar y de lograr que siga prosperando la empresa en un futuro inmediato.

Estos colaboradores no familiares generalmente se retiran o son retirados de las empresas al momento de ingresar en éstas los hijos del fundador, pues los nuevos socios activos usualmente no confían plenamente en ellos o también porque éstos han llegado a la edad de jubilación y se acogen a este beneficio. Este paso es traumático, pues puede ocurrir que la sustitución o remplazo de estas personas de confianza, quienes han acompañado y compartido satisfacciones y dificultades con el fundador durante largos años, debe realizarse de la mejor manera posible, facilitando un empalme de actividades y hasta donde sea posible distinguiéndolos por sus servicios, a fin de que su retiro

sea cordial para que continúen, desde afuera, hablando bien de la empresa y de la familia.

Algunas familias empresarias continúan manteniendo estrechas relaciones con estos importantes personajes y en algunos casos éstos continúan haciendo parte de las organizaciones de beneficencia de la familia, tales como los fondos de empleados o asociaciones sin ánimo de lucro, entre otros.

De otra parte, existen también otras situaciones no previstas, por ejemplo, cuando el fundador no logra o no quiere hacerse acompañar, le puede pasar que no en todas las situaciones éste tiene la capacidad suficiente de empresario y que de forzarse a creer lo contrario, arriesgaría la estabilidad de la empresa y entonces decide no abrir nuevos espacios. Este fue el comportamiento del fabricante de pasabocas La Papita y del minero Rigoberto, quienes no tuvieron personas cercanas con quienes compartir y si ello hubiese ocurrido, muy probablemente el resultado final también hubiese sido diferente.

En el otro caso que hemos citado, vemos cómo el fundador de la empresa fabricante de mermeladas Buensabor sí contó con personas de confianza estrechamente vinculadas a su alrededor, que contribuyeron de alguna manera a convertir a este personaje en un líder empresarial, emprendedor, visionario y audaz, que comenzó hace 40 años con una pequeña fábrica y que hoy cuenta con varias empresas desarrollando actividades complementarias y una alta contribución en el mercado nacional.

No obstante, su absolutismo le ha impedido organizar la sucesión patrimonial y empresarial.

C. Los retos o desafíos del fundador: empresas controladas por un solo propietario.

Cuando la propiedad está en cabeza o en manos del fundador, por lo general no existe división patrimonial con su cónyuge ni con sus hijos.

Al comienzo del desarrollo de la idea del fundador, trabajan generalmente en la empresa la esposa y algún otro pariente cercano a la familia y usualmente

los hijos entran mucho tiempo después, razón por la que existen marcadas diferencias en los criterios administrativos. Carece de un reglamento interno de trabajo; su horario laboral es extendido; no existe política de empleo, ni estructura salarial, entre otros muchos factores.

El fundador sostiene económicamente a la esposa e hijos y sólo paga salarios a terceros no familiares. Busca por todos los medios la economía en gastos para capitalizar la totalidad de los márgenes netos de ganancia, por lo que no hay reparto de utilidades. En la medida en que la empresa o negocio del fundador tiene éxito, más difícil será para él tomar la decisión de quién será su sucesor.

En la primera etapa de la empresa, cuando el fundador es el propietario, que con el tiempo se convertirá en empresa de familia, el fundador ejerce gran influencia sobre la cultura organizacional. Sus creencias, incluyendo su fe religiosa, su sagacidad para los negocios, sus reglas prácticas para la toma de decisiones y sus valores morales y éticos, forman parte de la estructura fundamental de la empresa y se perpetúan a través de los ciclos evolutivos de las tres dimensiones, la familia, la propiedad y la empresa, si ha logrado formalizar un acuerdo familiar.

Ahora bien, los fundadores son generalmente individuos intuitivos y sensibles, por lo que en la dirección y en la actuación del fundador o emprendedor no tienen cabida los contradictores, y la empresa marcha en concordancia con su criterio.

Si el fundador o propietario fallece, los bienes que están fuera del negocio ingresan: (i) por herencia a sus descendientes, o en caso de no haberlos tenido, a sus ascendientes y en su ausencia a los colaterales y por disolución de la sociedad conyugal o de hecho al cónyuge supérstite o compañero(a) permanente, respectivamente, (ii) o por testamento o legado, caso en el cual puede vincular a otras personas, incluso no vinculados familiarmente, y en ambos casos todos estos legatarios en la mayoría de los casos son los mismos a quienes también se les deja la empresa. Por esta razón, la propiedad se diversifica y surgen nuevas implicaciones que deben preverse dentro del acuer-

do o protocolo de familia, pues esta nueva circunstancia afecta los intereses y objetivos de cada miembro familiar.

Consecuentemente, al desaparecer el fundador, ya sea por enfermedad, interdicción o por ausencia definitiva, entran en función muy probablemente la(el) esposa(o) y los hijos, y allí comienzan los conflictos de intereses. Por consiguiente, la propiedad, la empresa y el líder sucesor o sucesora se verán involucrados e interrelacionados de manera simultánea en los grandes ejes de la empresa familiar. Para mejor ilustración, más adelante analizaremos el caso de la empresa fabricante de pasabocas La Papita, cuyo fundador propietario falleció de forma casi repentina sin que hubiera previsto de manera alguna cómo realizar la sucesión en la empresa y en la propiedad. Los miembros familiares herederos llevaron la compañía a la bancarrota.

Como el apreciado lector podrá observar, este personaje encarnado en un fundador de empresa es una persona que de manera inconsciente reúne unas cualidades humanas especiales, que lo diferencian de los demás y lo impulsan a desarrollar una idea y un propósito específico, sin límites de tiempo, espacio ni de esfuerzo personal, incluyendo lo intelectual y lo físico, desde luego.

Así pues, es razonable preguntar: ¿las empresas en la etapa de arranque son en verdad empresas familiares? En muchos casos, en esta fase inicial, la mayoría de los fundadores controladores tampoco invitan a otros familiares a colaborar, ni les ceden parte de la propiedad, tal como lo veremos en el mismo caso del fabricante de mermeladas Buensabor, cuyos nombres los hemos cambiado para proteger a la familia.

Sin embargo, es importante anotar que si bien todos los fundadores de empresas familiares son empresarios, no todos los empresarios son emprendedores-fundadores. Esto ocurre generalmente con los herederos del fundador, quienes se convierten de manera involuntaria, en la mayoría de los casos, en accionistas de la empresa familiar, mas no son emprendedores ni fundadores ni tampoco promotores. Así mismo, estos herederos accionistas, con la excepción de aquellos que se hubiesen vinculado laboralmente a la empresa durante la vida del fundador, se perfilan como potenciales continuistas de la

empresa familiar; los demás sólo perciben a la empresa como un regalo que les va a proporcionar algunos ingresos adicionales a través de los rendimientos sobre las participaciones del capital.

Las compañías nuevas que gozan del prestigio del fundador, no sólo son esenciales para la economía capitalista, sino que además desempeñan un papel importante de identidad expresiva que genera oportunidades sociales y de negocios para los individuos y las familias.

Algunos investigadores, entre ellos Peter Leach, en su libro *La empresa familiar*, consideran que el fundador- emprendedor es una figura compleja en la mitología cultural del mundo empresarial moderno, para decir que en parte es un aventurero y en parte es un inadaptado, en parte un benefactor y en parte es un explotador, en parte es un genio y en parte un loco.

Por tanto, para identificar el papel que podría desempeñar cada miembro de la familia en la empresa familiar, es importante precisar los elementos esenciales y secundarios en los conceptos de familia y de empresa familiar, pues generalmente lo que quieren los individuos no es lo que necesita la empresa.

El primer elemento es el mismo emprendedor o fundador, quien a la vez puede ser el propietario si se trata de una empresa de primera generación, que como ya hemos visto, es cuando éste comienza a desarrollar su idea.

El segundo elemento es la organización, que debe involucrar el conjunto de recursos humanos, técnicos, económicos o financieros, entre otros, que conducen a desarrollar la actividad empresarial en busca de la ejecución de la idea (plan estratégico) del emprendedor, para que aquélla subsista y satisfaga las necesidades de la familia.

La gran mayoría de los fundadores realizan con mucho éxito la primera parte, es decir, hasta cuando la empresa alcanza el nivel de desarrollo para satisfacer las necesidades de la familia, pero es muy poco o nada lo que hace el fundador para que la empresa perdure y la familia consiga el bienestar requerido.

Los casos que podríamos citar en los cuales el fundador o emprendedor ha ejercido un control absoluto y obstinado, son innumerables, no sólo en el arranque de la empresa familiar sino que persiste durante la vida de ésta. Esta actitud también puede observarse en los casos de las sociedades La Papita y la del Buensabor, los que exponemos más adelante.

Las estadísticas señalan, como ya lo mencionamos al principio, que sólo el 35% de las empresas de familia trascienden a la segunda generación, es decir, a la de los hijos. Esto se debe fundamentalmente a la carencia de un plan de sucesión que involucre no sólo el patrimonio sino también la sucesión del liderazgo en la empresa familiar.

El tercer elemento tiene que ver con la forma de llevar a cabo la actividad empresarial. Su papel principal es la gestión que la hace diferente de todas las de su clase y de ello depende el bienestar y la confianza de todos los vinculados, tanto dentro del orden familiar como del externo, entre los que se encuentran trabajadores directos, indirectos, los proveedores, los medios publicitarios y el mercado, el Estado a través del pago de impuestos y contribuciones, entre otros muchos factores.

Resumiendo, los desafíos del fundador se concentran principalmente en superar los diferentes retos del día tras día generados por su compromiso permanente de esforzarse para crecer y ahorrar para que la idea continúe y romper el miedo al cambio, fundamentalmente a su absolutismo, que le permita ceder en su ego y así planear y estructurar profesionalmente a la empresa para que ésta continúe desarrollándose procurando bienestar a su descendencia, como también para establecer las reglas y mecanismos para la sucesión en la propiedad y en la dirección y gobierno de la empresa y de la familia.

Sociedad de Pasabocas La Papita Ltda.

Esta empresa colombiana, fundada en 1967 por Víctor Steven, (q. e. p. d.) y constituida como sociedad en 1973, siendo sus socios los miembros de la familia Steven Light, se dedica a la producción y comercialización de productos pasabocas, tales como chicharrones, papas, patacones, besitos, etcétera.

En sus inicios, la empresa desarrollaba la producción con una infraestructura rudimentaria, la cual sólo vino a modernizarse en 1982, cuando empezó la automatización de los procesos de producción. De esta época en adelante, la empresa comenzó a robustecerse rápidamente, logrando adquirir instalaciones diversas y ampliar su red de distribución masivamente. En 1989, de manera intempestiva, muere el fundador, por tanto, su esposa y sus nueve hijos toman la administración de la empresa, intentando y aplicando nuevos mecanismos que conllevaron a la modernización de la planta e innovación en la presentación de los paquetes de los productos. Así, en 1992 adquieren nuevos equipos y tecnología y aumentan la capacidad instalada; en 1994 la empresa contaba aproximadamente con 70 empleados en planta, sin contar directivos y personal administrativo y sólo lograba utilizar el 40% de su capacidad. Cabe destacar que en esa misma época, el 75% de las ventas netas de la empresa se efectuaban a almacenes de cadena, por lo que el comportamiento de su cartera era muy bueno.

Desde otro punto de vista, en 1993, la participación de la empresa en el sector de alimentos era de \$951,923,000,00 y las ventas del subsector fueron de \$60,209,961,00 por lo que su participación porcentual era 1,58%. En 1994, el subsector creció un 36,1%, en tanto que la empresa sólo creció el 20%, lo que redujo su participación porcentual a 1,22% en ese año y así continuó bajando en los años siguientes.

La competencia que la empresa enfrentaba en esa época, se concentraba en las siguientes compañías:

- a. Productos Alimenticios Margarita.
- b. Productos Alimenticios Cronch.
- c. Productos Yupi.
- d. Productos Ricos.
- e. Papas Andru.

En este panorama económico, general y particular, la empresa comenzó a deteriorarse como consecuencia de la carencia de un jefe o líder, pues la muerte del fundador fue completamente intempestiva, dejando la empresa a la deriva y por tanto la familia que estaba experimentando una sucesión en la empresa, se dividieron las responsabilidades, pero no por consenso sino por imposición, así :

1. La viuda no asistía a la empresa con la regularidad deseada, dejando las riendas de la empresa a sus hijos, y mostrando total desinterés por la confianza en que la compañía de toda la vida era capaz de navegar sola en el mercado.
2. Uno de los hijos se autonombró gerente comercial de la compañía e intervenía en todas las tareas de la empresa; pretendía controlar toda la gestión de acuerdo con su criterio teórico.
3. Otro de los hijos fue nombrado representante legal de la compañía, pero no ejercía sus funciones en debida forma porque el gerente comercial lo impedía; además, este señor tenía problemas de alcoholismo.
4. Un tercer hijo se hizo cargo de la producción de la empresa y trabajaba como empleado regular.
5. Otro de los hijos se hizo cargo del almacén de producto terminado e igualmente trabajaba como empleado regular.
6. En este mismo sentido, otro hijo se hizo cargo de los camiones de distribución de la compañía.
7. Otro de los hijos manejaba los dineros o tesorería de la empresa; en este punto hay que aclarar que la cartera de la compañía se manejaba como una caja menor, pues la mayoría de los pagos a los proveedores de materia prima (

papa, yuca, plátano, etcétera) se efectuaban en dinero en efectivo y por lo general en el momento de la entrega del producto.

8. Los hijos restantes manejaban la distribución de la compañía en una ciudad vecina a Bogotá, Ibagué, con total autonomía y sin seguir un criterio profesional.

Lo complicado de esta situación era que ninguno se obedecía entre sí por la carencia de una estructura empresarial o de un líder a quien respetar. Cada uno a su manera, utilizaba los recursos de la empresa para comprar vehículos, apartamentos, casas de veraneo, etcétera, confiando en que la empresa la había robustecido tanto su padre que no era necesario un desarrollo de controles ni una organización interna.

La reiteración de los hechos aislados de los hijos y de la viuda, llevó a un deterioro impresionante de la compañía. En este panorama, los herederos, incluyendo a la viuda, tomaron conciencia en la necesidad de producir resultados positivos para contrarrestar el futuro incierto de la empresa, por lo que todos se pusieron en la tarea de generar propuestas en ese sentido. Pero como era de esperarse, y cuando se estaba a punto de llegar a un consenso en torno a un tema determinado, se perdía o diluía el fin perseguido, bien por los intereses particulares de los hijos o de la viuda, o porque no estaba en el interés de ellos producir una transacción que conllevara al cambio de su estilo de vida y de poder.

La empresa continuó su deterioro, porque aunque contrataron estudios par definir un plan estratégico, éste no se cumplía por falta de liderazgo, y llegó a la crisis total, porque no existió un plan familiar ni estratégico empresarial y tampoco un plan para profesionalizar la empresa y menos uno de sucesión que evitara el desastre, por lo que esta empresa de familia nunca fue más allá de la etapa del fundador.

D. Dirección y gobierno del fundador empresario

La figura del empresario fundador es de suma importancia y lo primero que hemos de pensar cuando se tiene a éste a la cabeza de la empresa, es saber cómo este fundador conduce la empresa, es decir, si lo hace de manera absoluta, por concepto mayoritario o dictatorialmente.

Los más notorios se enmarcan dentro del tipo absoluto.

1. La relación es absoluta

Cuando ésta tiene que ver directamente con la propiedad, o sea, con la cosa. Muchos fundadores empresarios, aunque les dan a sus compañías la forma de sociedades en las que participan sus hijos o familiares más cercanos, no es más que un disfraz, pues el fundador ejerce el control patrimonial, de la familia y de la empresa, sin tener en cuenta que la vida no es eterna y que puede verse afectada por impedimentos parciales, por interdicción, por vejez, por desactualización y por la misma muerte, además de los resentimientos que por su actuación pudo haber producido entre las partes afectadas ya sea en la familia o en la empresa.

Esta actitud se debe fundamentalmente al deseo intuitivo del fundador de conservar su creación bajo su control y, sin medir las probables consecuencias futuras, se aferra de manera natural en mantener su aversión a planificar. Para ilustrar este comportamiento, entre otros que también se configuran y que veremos en su debida oportunidad, exponemos a continuación el caso especial de la sociedad Todomoda, fabricante de prendas de vestir femeninas.

Todomoda: fabricante de prendas de vestir. Empresario controlador

Esta empresa familiar fue creada hace 30 años por los esposos Rodríguez, —Tito y Lilia— cuyos nombres hemos cambiado, tuvieron dos hijos —Fulgencio y Rosa— quienes a la vez contraje-

ron matrimonio y tienen cada uno un hijo menor de edad. Los fundadores Tito y Lilia hicieron separación de bienes hace 25 años y la empresa quedó bajo la dirección de Lilia, quien durante estos 25 años la ha mantenido en permanente crecimiento. Sus ventas anuales alcanzan los US\$4 millones.

Todos trabajan en la empresa, incluyendo a Tito, exesposo de Lilia. La familia y la empresa ha sido manejada por Lilia con total absolutismo. Nunca ha repartido dividendos y, sin embargo, ha adquirido apartamentos separados para sus dos hijos y vehículos de uso personal.

El conflicto familiar se presenta porque Lilia está cercana a los 60 años y sus hijos quieren disfrutar un poco más de los beneficios que arroja la empresa. Lilia no da su brazo a torcer y aunque Fulgencio el hijo, dirige con inteligencia el departamento de ventas, no le ha dado la oportunidad de formarse en mayores responsabilidades. La hija, por su parte, odontóloga, está dedicada al manejo de las relaciones laborales en la empresa y aspira también a ser la sucesora de Lilia. El yerno, odontólogo, trabaja en producción y la nuera administradora de empresas, en el almacén y despachos. La compañía actualmente es una sociedad por acciones y los hijos y los nietos tienen una participación accionaria minoritaria.

La junta directiva, por insistencia de la líder, está conformada con los mismos miembros familiares vinculados a la empresa y allí no se mueve ninguna actividad, sin que Lilia lo apruebe. Todomoda se ha venido profesionalizando en la parte de producción y continúa creciendo hasta el momento en que haga crisis, lo que llamamos el cuello de botella, el cual se ha venido formando básicamente en la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, pues ésta, la toma de decisiones, se encuentra centrada en el líder quien no comparte ni delega, sin tener en cuenta que las personas tienen un límite físico y que por

tanto la empresa se verá impedida para su desarrollo en un momento dado, abriendo de esta manera el espacio que le dará cabida a actitudes extremas de los demás familiares accionistas para ganar poder o también a terceros a través de la competencia.

La emprendedora —Lilia— piensa, que la empresa debe seguir capitalizando el 100% de las ganancias y quiere a la vez que su descendencia siga el ejemplo. También es consciente de que es necesario establecer normas y políticas que permitan la sucesión en la empresa para que ésta perdure y dé los beneficios que la familia espera. No obstante, no permite que los probables sucesores (sus hijos) ejerzan plenamente su papel y reciban de esta manera el entrenamiento y los conocimientos que requieren, para que llegado el momento puedan asumir las responsabilidades de la sucesión del liderazgo empresarial, como lo mencionamos al comienzo de este libro. La cofundadora sigue pensando ser hasta el fin de sus días, quien dirija los destinos de la empresa y de la familia, sin considerar los hechos que pudieren llegar a ocurrir y que mencionamos arriba, sino que también pueden presentarse otras situaciones agravantes que hagan forzoso su retiro, como los quebrantos de salud y la interdicción, entre otros.

Sin embargo, Lilia consideró indispensable que todos los miembros familiares vinculados a la empresa asistieran a un seminario sobre la gestión en las empresas de familia, dictado por especialistas, para que se ilustraran sobre las soluciones de los conflictos familiares y empresariales, después de lo cual se llegó a un acuerdo familiar, en el que se establecieron los siguientes parámetros:

1. Establecer un código de ética y de conducta para la familia.
2. Definir la misión de la empresa.

3. Reformar los estatutos actuales de la compañía en diferentes aspectos y entre ellos darle cabida en la junta directiva a un tercero no familiar para que la haga eficiente.
4. Crear manuales operativos que incluyan las responsabilidades del personal de dirección, delegación de funciones y límites de sus atribuciones, como también para los demás empleados y trabajadores, que conlleven la profesionalización de la empresa.
5. Instaurar las reglas y los mecanismos para evaluar el desempeño de los familiares que trabajen en la empresa, especialmente para quienes son socios.
6. Constituir las reglas para preparar al sucesor.
7. Fijar las reglas para la vinculación y desvinculación de los familiares accionistas.
8. Disponer los foros y las reglas para la solución de los conflictos familiares.
9. Implantar el procedimiento de sucesión patrimonial.
10. Establecer las condiciones para el ingreso de terceros no familiares como accionistas.
11. Asegurar la permanencia del líder actual en la dirección de la empresa de manera vitalicia ó su retiro anticipado por decisión propia o por enfermedad, que limite sus capacidades físicas y mentales.

2. El concepto mayoritario

Es el segundo tipo de relaciones de poder del empresario, es decir, cuando el poder se ejerce a través de mayorías accionarias.

Se puede decir que este concepto nace de la idea misma de la sociedad, en la que el poder es compartido y ejercido por dos o más personas. Este caso también puede asimilarse al de la familia empresaria de Todomoda, la cual y para el bien de la familia, comenzó a comprender la necesidad de organizarse familiar y empresarialmente para manejar hacia el futuro los distintos asuntos empresariales.

De otra parte, también puede existir un tipo de relación de poder que consiste en las minorías accionarias organizadas, que en muchos casos está relacionado con la dictadura de la administración, como lo veremos en el caso del Banco Ecuatoriano que citamos más adelante.

Este tipo de poder se constituye principalmente por la idea de que la propiedad de una misma actividad es compartida, desapareciendo por consiguiente el concepto de empresa familiar. Un ejemplo son las sociedades anónimas abiertas, donde se encuentre una democratización accionaria y por ende muchos propietarios.

En Colombia, el concepto de sociedades anónimas abiertas está muy lejos de ser realidad, pues éstas cuando han obtenido el permiso de la Superintendencia de Valores para inscribirse en las bolsas de valores, sólo el 10% de las acciones en circulación pueden ser negociadas libremente, es decir, por el juego de la oferta y la demanda, pues una toma agresiva de control no es viable, dado que cuando se va a "negociar" un porcentaje mayor al 10%, el precio debe mantenerse dentro de un marco de referencia, lo que en la práctica traduce que la empresa seguirá siendo manejada indefinidamente por los mismos accionistas, pues con este mecanismo se limita la posibilidad a otro accionista potencial de acceder a la junta directiva de la empresa.

Observamos también cómo algunas compañías con una amplia base accionaria pulverizada son manejadas por un grupo de personas que son dueñas de un pequeño porcentaje, que aunque familiares entre sí, no constituyen lo que llamamos "la empresa de familia" en la cual debe predominar un porcentaje mayoritario de la familia propietaria, sino que se presenta el caso de la empresa con "gran influencia determinante de una familia".

Caso Banco Ecuatoriano

Para ilustrar este hecho, citamos como ejemplo el caso del Banco Ecuatoriano, ampliamente conocido en los medios publicitarios, fundado en la década de los 60 por Manuel Leningrado. El banco y su conglomerado financiero creció ampliamente en el Ecuador y trascendió las fronteras abriendo sucursales en Miami y en Colombia. Tenía 11.000 accionistas y estatutariamente ninguno podía poseer más del 5% de las acciones en circulación.

Sin embargo, el fundador y su familia ejercían el liderazgo y el control del banco, hasta cuando éste falleció en 1999. A partir de este insuceso, el banco entró en grave crisis administrativa y financiera por diversos motivos, entre ellos los graves errores que cometieron los nuevos sucesores administradores, por lo que se encuentra intervenido y por consiguiente el control pasó a otras manos.

Como se puede deducir, la "gran influencia determinante de una familia" accionista minoritaria no garantiza el éxito continuado de la empresa, a menos que en la vida del fundador y líder, se establezcan los mecanismos necesarios para que la empresa no familiar perdure y que la misma familia con "influencia determinante" continúe involucrada en la dirección del negocio. Estos mecanismos no son fáciles de diseñar porque generalmente esta "influencia determinante" está marcada por el carisma de la persona que ejerce el liderazgo del grupo familiar y no por una participación mayoritaria de capital, por lo que en este tipo de empresas cambia frecuentemente de administración.

Casos como este también ocurrieron en Colombia en numerosas empresas de los distintos sectores de la economía, entre ellos el financiero, dirigidas por personas con carisma de líderes y por sus familias que ejercieron "influencia determinante" y quienes no pudieron superar las situaciones negativas que se les presentaron causadas por diferentes factores, incluyendo los cambios

políticos y económicos y sucumbieron ante tales circunstancias, tal como ocurrió en las décadas de los 80 y 90 con varios establecimientos de crédito, entre ellos el Banco de Colombia, el cual fue intervenido por el gobierno y posteriormente adquirido por otras personas diferentes a la familia líder de un momento dado.

3. La dictadura

De las minorías organizadas en la empresa familiar, es el tercero y último tipo de relación de poder del empresario. Aquí el ejercicio del poder depende de la calidad de la administración, mas no de la propiedad. Es decir, que quien realice una buena administración es quien detendrá el poder en un mayor grado.

Esta dictadura de la administración ocurre generalmente en empresas cerradas de familia, es decir, aquellas que no están inscritas en las bolsas de valores, porque como lo anotamos en el numeral anterior, el interés de los dueños es diferente a éstas en comento.

Existen innumerables ejemplos y este tipo de empresario generalmente está concatenado con los conceptos de "minorías organizadas". El caso siguiente ilustra sobre este tipo de comportamiento:

Distribuidora de Maquinarias Agroindustriales

Empresa creada hace más de 40 años, Distribuidora de Maquinarias Agroindustriales, con instalaciones propias y ensamblaje de algunos equipos, cuyo fundador, Ernesto, falleció hace 25 años y el sucesor, el hijo mayor de éste Gerardo, se constituyó en el presidente de la empresa, de segunda generación.

Los hijos del fundador fueron muy numerosos y los socios actuales de la empresa holding, son más de 20, y Gerardo es sólo uno de los accionistas vinculados. Gerardo no se ha casado y tiene una hija menor de edad de una relación no formal. En este mo-

mento, los demás hermanos y hermanas de Gerardo tienen descendencia de tercera generación con relación al fundador, existiendo además divorcios y nuevos matrimonios, que hacen compleja la familia y la propiedad de la empresa. Estos familiares socios, tanto los hermanos y hermanas y los descendientes mayores de éstos, en su mayoría no se sienten satisfechos con la administración, porque consideran que existen asuntos y negocios desconocidos, no obstante los buenos resultados económicos que reportan anualmente las empresas familiares, lo que le ha permitido al presidente o líder en ejercicio, manipular durante muchos años a otros accionistas minoritarios para conseguir la reelección permanente y poderes omnímodos.

Entre tanto, Gerardo, aprovechando los excelentes resultados económicos de las compañías y el estar haciendo otros negocios sin la participación de sus hermanos socios, lo que es deslealtad si tales negocios están directamente vinculados a los negocios estratégicos de la familia empresaria, le permitió adquirir los derechos de algunos socios familiares minoritarios quienes no pudieron o no quisieron suscribir y pagar las participaciones en los aumentos de capital que Gerardo forzaba.

Actualmente, Gerardo posee el 30% de la propiedad, producto de una participación proporcional igual o inferior, pero no superior, a la que le correspondió en su momento al grupo de hermanos. Lo que más les preocupa a los demás familiares accionistas no es sólo su deslealtad para con ellos, sino que al fallecer Gerardo entraría por derecho a ser socia la hija de éste y como ella es menor de edad, la representación legal la tendría su madre, quien no goza de la aceptación familiar.

Este caso demuestra cómo las minorías organizadas se convierten en el soporte empresarial, aunque se manifieste el descontento de los demás accionistas por no ser tenidos en cuenta en ningún campo de los procesos administrativos y comerciales de

la empresa familiar y, menos aún, en las consideraciones familiares, pues el líder ejerce la dictadura en la empresa. Esta "dictadura" representa un riesgo para la estabilidad y seguridad financiera de la empresa y de los miembros de la administración, pues en cualquier momento los accionistas y/o terceros que se sientan perjudicados con esa actitud del líder, pueden demandar judicialmente el reconocimiento de sus derechos y malograr las relaciones personales en forma definitiva, con grave detrimento para la empresa.

Soluciones :

1. Llegar a un acuerdo integral que le permita a la familia empresaria equilibrar la administración de las empresas y recibir la participación o beneficios acorde con sus aportes. Es necesario tener en cuenta que la familia accionista debe reconocer a Gerardo su esfuerzo y dedicación, que aunque su ejercicio ha sido dictatorial, los negocios familiares se han desarrollado exitosamente. Es muy probable también que la familia piense que Gerardo los ha aprovechado y que no merece ningún otro reconocimiento, pues éste ha crecido patrimonialmente dentro de las empresas de la familia como también por fuera de ellas, a costa, supuestamente, de los demás socios miembros de la familia, por cuanto les ha reducido su participación y su crecimiento económico en la empresa familiar.
2. Establecer el código de ética y de conducta para la familia empresaria, a fin de que se respeten los valores familiares y se fortalezca la comunicación.
3. Crear juntas directivas eficientes que conduzcan a un gobierno corporativo, para que dirijan visionariamente las políticas empresariales, como resultado del desarrollo del numeral 1 anterior.

4. Definir la sucesión familiar en la empresa, especialmente las condiciones que debe reunir el líder sucesor y los socios activos.

Por tanto, la gran inquietud que surge es : "Cómo hacer para que la empresa siga siendo empresa y la familia siga siendo familia?".

La familia y la empresa familiar deben crecer y enriquecerse mutuamente a lo largo de los años, por lo que es indispensable, sin lugar a equivocarnos, delimitar con claridad las funciones de cada una, para evitar los conflictos y proyectarse hacia el futuro.

E. Familiares políticos como socios. La historia de Luis y Ricardo

En el caso de las empresas controladas por un solo propietario, se da también con mucha frecuencia la intención de vincular a los familiares políticos, es decir, a los yernos y a las nueras, actitud ésta que ocasiona desavenencias y conflictos al interior de la familia consanguínea, de muy difícil solución.

Caso Morton

Recordamos la siguiente situación. En una empresa de servicios muy próspera, en cabeza del padre, Luis, su hijo Morton y su yerno Ricardo, casado con Carolina, la hija, el padre consideraba a Ricardo como la persona más competente en la compañía, con excepción de él, claro está. Él confiaba mucho en el buen juicio de Ricardo. La relación entre Luis y su yerno, fuera de la compañía, era muy cercana. Ricardo era la persona más responsable, considerada y comprensiva de toda la familia. Luis encontraba más fácil confiar en Ricardo que en cualquiera de sus dos hijos, Morton y Carolina. Luis repetidamente les comentaba a sus amigos que su yerno era como un hijo para él.

Luis comenzó a hacer algunos planes hereditarios. Nosotros (los asesores) decidimos que él debía hacer algunas donaciones equitativas del negocio a la siguiente generación. Esto nos trajo al tema de definir quién sería la persona a la que se le haría la donación de acciones no participativas o preferenciales sin derecho a voto, basado en el crecimiento de los inventarios (stock) .

Se consideró la idea de donarle a Ricardo, su yerno, parte de los inventarios. Luis, el padre, lo rechazó enfáticamente. Conociendo su afecto e interés por Ricardo, le pregunté: ¿Por qué no? Su respuesta fue la misma que habíamos escuchado antes varias veces : ¿Qué pasaría si Ricardo y Carolina se divorcian o si Carolina muere primero? Él, Ricardo, indudablemente se volvería a casar. Yo no lo quiero como un accionista de la compañía, si él es casado con una persona diferente a mi hija, decía Luis. En realidad, el afecto de Luis para Ricardo estaba bajo la premisa que fuera el esposo de su hija. No surgía esa deferencia especial hacia Ricardo por el solo hecho de ser un gran ejecutivo. Ésta es la realidad que la mayoría de los yernos o nueras, deben afrontar.

1. ¿Cómo manejar la situación? ¿Qué se puede hacer para mejorar el estado del yerno (nuera)? El primero y más fácil paso es el de implementar el principio de que aquellos que son activos en el negocio, deben tener el derecho a voto. En este punto, todos nos apoyamos en la creación de dos clases de acciones, participativas u ordinarias y preferenciales. Las acciones participativas u ordinarias son las que tienen derecho a voto en las asambleas de accionistas y los dividendos son los que apruebe la asamblea.

Las acciones preferenciales o no participativas no tienen derecho a voto en las asambleas de accionistas y generalmente gozan de un dividendo fijo preestablecido, sin consideración de los resultados económicos de la empresa.

El gran meollo del valor de la equidad está relacionado con las acciones no participativas. Al yerno le darían acciones

participativas u ordinarias por menor valor y su esposa se quedaría con las acciones preferenciales no participativas, pero de mayor valor.

Después de la muerte de Luis, serían emitidas 100 acciones ordinarias o participativas y 10.000 acciones preferenciales o no participativas. Morton, el hijo, poseerá el 50% de ambas acciones participativas y no participativas, lo que significa que recibirá 50 acciones ordinarias participativas y 5.000 no participativas. Ricardo, el yerno, será el dueño de las restantes 50 acciones ordinarias o participativas comunes. Carolina, la hija, será la dueña del resto de las acciones de mayor valor no participativas, 5.000 acciones.

Este es un buen compromiso. Ricardo, quien es un miembro de la familia que tiene conocimiento del negocio y de los vaivenes de la compañía, es el individuo adecuado para tener voz y voto. Él es el que mejor se puede relacionar con Morton, el hijo, con base en la escala de gobernabilidad de la entidad. El 50% de las posiciones votantes aseguran a Ricardo la equidad de poder en la compañía.

Una mejor solución es un 50-50 de las acciones entre Carolina y el yerno. Esto es lo mismo que establecer socios igualitarios entre esposo y esposa. Para lograr esto, Carolina le daría a Ricardo un regalo de 2.475 acciones de sus acciones no participativas, quedándose ella con 2.525 acciones. Ricardo tendría un número equivalente de acciones (50 acciones participativas, más 2.475 acciones no participativas que recibió de su esposa).

De todas formas, a pesar de que suene equitativo este 50-50, Carolina puede dudar de entregar algo que su padre le dejó, particularmente si ella ha tenido las acciones por un largo período. Esta renuencia a disminuir su posesión de acciones fue fácilmente entendida por su cónyuge sobre la base de impuestos, antes de que la deducción sin límite marital fuera establecida.

Sólo el 50% del valor de las acciones que pasan de la esposa al esposo eran cubiertas por la deducción matrimonial.

Entonces, un regalo o donación de un cónyuge al otro puede ser una división patrimonial importante en el contexto de impuestos, lo que facilita la ecualización del patrimonio de la sociedad conyugal, por lo que la esposa no puede basarse en el problema de los impuestos para no entregar una parte de sus acciones. Sin embargo, es necesario aclarar que cada caso en particular debe estudiarse puntualmente a la luz de las tasas impositivas por la transferencia de bienes.

El abogado de la familia puede encontrarse en una situación delicada cuando llega al tema de pertenencia de las acciones entre la hija, quien es el descendiente directo del dueño de la compañía y su esposo, quien es el mejor ejecutivo de la compañía, entonces la relación matrimonial se pone a prueba seriamente, cuando se enfrentan los dos cónyuges.

Este ejemplo nos lleva a considerar, también, que la porción de las acciones ordinarias o participativas con derecho a voto podría ser menor para Ricardo y entregar también una parte de éstas para Carolina y variar por consiguiente la forma en que se deciden los asuntos de la empresa.

Los sentimientos son muy importantes y los temperamentos pueden estallar. Hay muchas determinaciones salomónicas que el abogado puede tomar. El fundador de la compañía tiene tres hijas. Ellas se casaron con tres hombres muy capaces, quienes fueron a trabajar a la empresa familiar. Los yernos hicieron que la empresa creciera colosalmente, llegó a ser la más grande de su área. Con entendimiento y una honesta comunicación, el padre, las tres hijas y sus esposos, desarrollaron una forma de equidad propietaria en acciones entre sus hijas y los esposos. Los tres yernos tomaron el control del voto, pero el total del patrimonio fue dividido igualitariamente entre cada par de cónyuges.

El yerno también puede ser la víctima de las acciones de sus parientes. Esto puede parecer absurdo, pero ha ocurrido. Las fricciones se desarrollan entre la madre del yerno y los padres de su esposa. La fricción puede comenzar con argumentos acerca de cuántos invitados puede tener cada familia a la boda. Como resultado de estos desacuerdos, el padre de la novia, el jefe del yerno, puede atribuir las actitudes de los padres como una ofensa hacia él. Esta es una historia concebida hereditariamente. Puede producir comentarios como: "él debe ser agresivo después de ser criado con unos padres como esos".

En suma, el juego del yerno en el negocio es frecuentemente muy triste. Él se ubica en la posición de ser menospreciado en su estima como medio para obtener beneficios sustanciales para él y su familia. Frecuentemente, él es ubicado en un segundo estado en la compañía, limitado siempre, sin tener en cuenta sus capacidades, porque no lleva la misma sangre. Con una mayor visión de esta difícil situación del yerno, la dirección del negocio de la familia puede mejorar sustancialmente acercando aún más al yerno a la empresa.

Consecuentemente, casos como éste y como todos los demás, deben estudiarse de manera puntual para cada evento en particular, pues a la luz de las normas tributarias colombianas y de gobernabilidad de las empresas, tenemos:

- a. Las herencias, legados y donaciones se consideran ganancias ocasionales para el receptor, siempre que supere el monto con tarifa cero establecido en el Estatuto Tributario colombiano, por lo que en este aspecto es necesario analizar cuidadosamente el impacto de los impuestos para pagar, pudiendo optarse por otras figuras legales para alcanzar el mismo fin del caso en cuestión.
- b. La composición accionaria del 50-50 en el patrimonio, en nuestra opinión, deja neutra las decisiones de la junta directiva o

consejo de administración, pues no hay mayoría absoluta de ninguna de las partes. Lo recomendable es hallar otras soluciones en esta materia, como cederle a Carolina algunas acciones ordinarias con derecho a voto que permitan lograr la mayoría para la toma de decisiones de obligatorio cumplimiento para la empresa o también involucrar a un tercero con una participación accionaria mínima de un dos por ciento, por ejemplo.

F. La mujer como empresaria

El ingreso de la mujer a las actividades empresariales ha venido creciendo casi de manera geométrica durante las dos últimas décadas, y algunos estudios sobre el particular indican que en el Reino Unido, entre 1981 y 1987, las actividades relacionadas con el "autoempleo" crecieron en un 30% entre la población masculina, mientras que en la femenina el índice fue del 70%. En Estados Unidos la cifra de mujeres propietarias de empresas creció al 57% entre 1982 y 1987. Del mismo estudio realizado por la National Foundation for Women Business Owners y de las valiosas opiniones del experto profesor en los temas familiares y empresariales Salo Grabinsky en su libro, *Mujer, empresas y familias*, se señala que el número de mujeres dueñas de empresas alcanza los 5,4 millones y que la mayoría de estas compañías tienen menos de 20 trabajadores, observándose, así mismo, que para el año 2000 la mayoría de estas empresas superaban los 15 años de antigüedad. Aunque no existen estadísticas confiables, se puede afirmar que esta participación y crecimiento de la mujer como empresaria también ha ido en aumento en los demás países latinoamericanos, como resultado positivo de su creciente preparación académica para ingresar a las actividades empresariales, sin menoscabo de su función como esposa y madre.

La mujer, a diferencia de los varones, debe afrontar situaciones especiales en las distintas épocas de su vida, pudiéndose mencionar en principio que la primera es la de abrir el espacio laboral aprovechando los conocimientos adquiridos y la entrada de las empresas en la etapa de la profesionalización, lo que no es nada fácil, por cuanto la contraparte, los varones, por el machismo imperante en el mundo y porque en la mayoría de los casos éstos han

sido presionados por sus padres desde su infancia para que se preparen, bajo la equivocada premisa que llegado el momento asuman las responsabilidades de mantener la función familiar y los negocios empresariales de manera exclusiva, impidiéndole a la mujer alcanzar la opción de convertirse en un exitoso líder familiar dentro de un ambiente de equidad.

Si analizamos cómo ha sido el desarrollo de la vinculación de la mujer a las distintas actividades, sin que nuestro propósito sea el de actuar como sicólogos o sociólogos, nos damos cuenta de que este proceso tiene mayores variables para la mujer que para el hombre, y debe superarlas, que desde luego las ha venido superando, tales como la resistencia del varón a aceptar de buena gana que tiene una contraparte con igualdad de derechos, sino también porque los estudios para capacitarse para el liderazgo presentan un sinnúmero de retos entre los que se podrían mencionar los siguientes:

- (a) su condición fisiológica que la ausenta o separa temporalmente de sus actividades profesionales, por razón de los nacimientos y la crianza de los hijos;
- (b) la edad y el estado civil. Por ejemplo, la niña estudiante; la mujer universitaria soltera; la mujer casada y la mujer viuda o divorciada.

La niña estudiante debiera recibir de sus padres el conocimiento de los negocios que maneja el padre o la empresa familiar, tal como lo mencionamos en otros capítulos de este libro, pues creemos sinceramente que los hijos menores debieran participar activamente en ciertas reuniones familiares y luego vincularse temporalmente a algunas labores empresariales para que adquieran el conocimiento y el compromiso necesario para desempeñarse exitosamente en el futuro o cuando llegue la época de la sucesión o también para no hacerlo, porque sus deseos o habilidades son otras.

Por la experiencia, y en nuestro concepto, a la mujer soltera suelen presentársele situaciones especiales que es conveniente considerar. Por ejemplo, puede heredar parte de la propiedad de la empresa; actuar como una más de los hermanos(as) socios sin desarrollar ninguna actividad dentro de la misma; o también puede convertirse en el líder familiar en circunstancias especiales,

superando las "barreras invisibles" que los varones interponen por la jerarquización organizacional de la empresa o por los celos ante las decisiones de un matrimonio o de maternidad.

No es frecuente ver mujeres solteras iniciando negocios o empresas, pues generalmente prefieren estar empleadas trabajando para otros, por cuanto piensan que de esta manera consiguen seguridad laboral y social y porque, además, están pensando muy probablemente en formar una familia. Tampoco son numerosas las empresas formadas en esta etapa de la vida de la mujer y las que lo hacen generalmente se asocian o buscan la ayuda del novio o de alguna persona amiga muy cercana.

La mujer casada generalmente ingresa a la empresa del esposo para ayudarlo en la administración interna, pues éste, el esposo, tratará de conservar para él la dirección, el liderazgo o jefatura de los negocios. Las relaciones con los proveedores, compradores, financieros y publicistas serán preferencialmente del gobierno de éste y seguramente la esposa se encargará del manejo del personal y de algunas otras tareas no tan visibles. Es probable también que la esposa decida no hacerse notar porque continúa con la carga de la educación de los hijos, el manejo de los gastos y el mantenimiento de la casa.

En este esquema, la mujer debe programar con exactitud las tareas que va a realizar y el tiempo que les dedicará para no poner en conflicto la relación de esposa y de madre, por lo que la comunicación sincera de la pareja desempeña también un papel de gran preponderancia, para que puedan acoplar el tiempo disponible de cada cual y puedan atender otros asuntos familiares. Por ejemplo, llevar los niños al colegio debiera ser tarea compartida dependiendo de los oficios y compromisos que deben cumplirse en la empresa. Ajustar las citas de trabajo a la disponibilidad de tiempo de cada uno, para que la esposa pueda atender los compromisos familiares y evitar que se generen situaciones de incomprensión, porque como ya lo anotamos el varón por su reiterado machismo quiere a todo trance imponer su voluntad y manejar a su antojo todos los asuntos tanto empresariales como familiares y porque además, regularmente considera que su actividad y compromisos son de mayor relevancia y calidad que los de su esposa.

Por tanto, la mujer, al emprender una empresa por pequeña que sea, generalmente su creación, se le hace más difícil que al varón, no sólo por las razones expuestas sino también por su temor al fracaso y a tener que enfrentarse con la selva no convencional de los negocios, de los proveedores, de los trabajadores y de todos los demás factores, que en la mayoría de las situaciones le son desconocidos, aunque este no es un comportamiento general y, en la mayoría de las situaciones, las mujeres son las que toman la iniciativa y por consiguiente la decisión de muchas acciones, entre ellas, esta de iniciar una nueva actividad lucrativa, de casarse, de independizarse, de desligarse del medio laboral en el cual ha venido actuando o de separarse, por ejemplo. También por estas mismas razones, la mujer emprendedora se hace acompañar normalmente de los hijos, de la madre, de alguna hermana o pariente cercano o también por el esposo, a quien generalmente no le gusta o no acepta que el mando esté en manos de su esposa o compañera.

Algunos estudios demuestran igualmente que las mujeres prefieren crear negocios de carácter comercial, por ejemplo, pequeños almacenes, boutiques, restaurantes, distribución de productos de belleza, entre otros, en tanto que los negocios industriales, los de construcción y de proyectos más complejos o estos son heredados o definitivamente sólo son creados por la asociación con otras personas.

Las mujeres divorciadas o viudas y por razón de las circunstancias, entran más activamente en las faenas empresariales, ya sea porque el negocio era de su esposo y se vio de pronto afrontando la situación de continuarlo para sostener a los hijos o también para proteger sus intereses. La edad de la mujer en la cual suceden estos hechos, divorcio o viudez, marcan la diferencia de su comportamiento futuro. Si los hijos están muy pequeños o en edad escolar, a la mujer le quedará muy complicado desprenderse o disminuir la atención a su descendencia, tanto más si no cuenta con los recursos económicos suficientes que le permitan llevar una vida con decoro, por lo que su vinculación será de manera parcial y por consiguiente buscará la ayuda de sus hermanos, de sus padres o de otros parientes políticos, que dependiendo de la estructura que le hubiere dado el esposo emprendedor a la empresa, ésta podrá sobrevivir la crisis que se presenta.

Si los hijos son mayores es muy probable que busque la cooperación de éstos, debiendo tener gran cuidado para no caer en el excesivo manejo emocional de los negocios, perder el liderazgo y llevar a la empresa a la quiebra, tal como ocurrió con la sociedad fabricante de pasabocas que vimos o también sufrir el desalojo de la propiedad al cederle a éstos sus derechos económicos y la dirección del negocio, como fue el caso de la empresa fabricante de elementos de limpieza.

Vale decir también que la mujer divorciada afronta situaciones o conflictos diferentes a los de la viuda, pues la primera generalmente ha tenido que afrontar un proceso jurídico para realizar la división de los bienes y para definir la custodia de los hijos menores, por lo que la ayuda que pudiera obtener de sus parientes consanguíneos y políticos, en muchas ocasiones será más conflictiva y cuando menos sin la voluntad que se requiere. En tanto que a la viuda le será más fácil conseguir tal apoyo.

En nuestros países es común la ocurrencia que la mujer no sea remunerada económicamente por su trabajo, tal como sucede con las familias campesinas y las que están inmersas en la economía informal, donde ésta no sólo cumple sus deberes de esposa y se encarga del cuidado y de la educación de sus hijos y de la casa, sino que también dedica muy buena parte de su vida a la realización de innumerables oficios como la siembra y la recolección de cosechas, el ordeño y cuidado de semovientes, la fabricación de artefactos artesanales y de tejidos y la venta de productos agrícolas y artículos de consumo, entre otras muchas tareas, lo que no es absolutamente negativo, pues le permite capacitarse en las distintas actividades del negocio haciendo menos traumático el cambio o la sucesión cuando el varón emprendedor fallece. Si hay abandono del hogar por parte del esposo, entrará en el caso de la mujer divorciada.

Cuando la propiedad de la empresa y su dirección está en cabeza de la mujer como propietaria, es porque generalmente ésta ha sido más creativa y audaz que el hombre en la toma de decisiones y porque posee además un carácter y una voluntad tenaz que la hace dominante y muy deseosa de mostrar su mayor valor frente a su contraparte masculino, que oculta con su sutil encanto femenino, con su compostura personal y la utilización de arreglos sugesti-

vos en sus oficinas o lugares de trabajo que buscan atenuar y dispersar a la vez la atención de los demás. El gran interés que manifiesta por aprender para actualizarse y ponerse al mismo nivel o más arriba de su contraparte, es también un factor muy especial que debe considerarse para comprender y evitar probables conflictos, porque esta actitud, por demás positiva, de otro lado las hace menos sensibles y femeninas y más duras para realizar las distintas actividades empresariales o laborales, lo que puede observarse casi de manera sistemática una vez salen de su casa y dejan a un lado la postura de dulces esposas, madres o hijas, según opinión de Salo Grabsky, entre otros.

De otra parte, las mujeres empresarias son generalmente comunicativas y extravertidas y se fascinan contando los esfuerzos que realizaron para superar las barreras u obstáculos que tuvieron o que se les están presentando para alcanzar los objetivos económicos y de superación personal y profesional y se adecuan fácilmente al estilo de liderazgo en el que se destacan los valores femeninos de solidaridad, comunicación, confianza y emotividad, fundamentalmente. También por estas mismas razones, tienen mayor sensibilidad para atender y ayudar en la solución de los problemas personales y sentimentales de las personas que las rodean, pero de otro lado manifiestan mayor rivalidad entre ellas por todo tipo de asuntos, lo que históricamente ha sido un factor que las desgasta emocionalmente más fácil y las hace más vulnerables que a los hombres.

Como hecho muy positivo conviene anotar que en Colombia, como también en muchos otros países, vemos a muchas mujeres que manejan sus empresas familiares con gran éxito, aunque manifiesten mayor dificultad para delegar responsabilidades, lo que conlleva a la vez su mayor deseo de ejercer la supervisión de todas las operaciones, incluso las rutinarias. Así lo vemos en el caso de la empresa Todomoda, donde Lilia, como cofundadora y emprendedora después de la separación de su esposo, toma todos los papeles y no facilita la evolución de la compañía a través de la delegación en sus potenciales sucesores, sus hijos, para que éstos adquieran experiencia.

Con las hijas del fundador sucede generalmente que éste confía más en las actuaciones y en la fidelidad de éstas que en los hijos varones. Es más confiante con ellas y éstas a la vez son más comprensivas, aunque esta mutua

relación no conlleve necesariamente que el padre quiera delegar las responsabilidades de la dirección del negocio en su hija, sino que como ya lo anotamos, por el machismo existente prefiere que esta importante misión la ejerza un varón, aduciendo por ejemplo que es un trabajo muy duro, que es mejor que se dedique a sus hijos y a su esposo o que no es el tipo de negocio que preferiría para sus hijas. No obstante y como excepción afortunada de la regla, grandes empresas nacionales y trasnacionales están siendo dirigidas por mujeres, con excelentes resultados, que en muchos casos son descendencia directa del fundador.

Cuando el fundador está por ceder la batuta y la relación de negocios es entre hermanos o hermanas, en numerosas ocasiones se endurecen las actitudes que cada quien toma, por cuanto cada cual aspira a ser el sucesor del líder con sometimiento total de una de las partes, y para salvar el conflicto familiar, los aspectos más importantes los dejan a ejecutivos profesionales no familiares ni socios, conservando las mujeres líderes la presidencia de las juntas directivas o de las empresas. En este capítulo nos hemos referido preferencialmente a las mujeres que pueden convertirse en empresarias o que ya lo son, mas no a las mujeres que se convierten en ejecutivas de empresas no familiares, donde algunos de los aspectos aquí comentados como la extroversión, la comunicación, la fidelidad y la confidencialidad entre los miembros familiares, no tienen la misma connotación.



III. De la segunda generación en adelante

A. Sociedad de hermanos. Empresas controladas por hermanos

Las sociedades de familia que se encuentran en la generación de los hermanos o en una generación posterior, demuestran efectivamente que han superado, no sin dificultades, la etapa del propietario fundador. En esta época, el control de la propiedad lo comparten generalmente dos o más hermanos y hermanas, quienes pueden o no participar activamente en el negocio. También en esta misma fase de expansión se presenta frecuentemente el caso de los socios familiares que trabajan en la empresa y llevan la dirección y cargan con la responsabilidad de todas las actividades de la empresa familiar, a quienes llamamos "socios activos"; de otra parte, se encuentra los "socios inactivos" que son aquellos que no están vinculados laboralmente a la empresa y que se limitan simplemente a ser socios, esperando únicamente el pago de dividendos.

También es importante destacar que en muchos casos la formación de la sociedad de hermanos y hermanas ocurre de manera accidental, pues ninguno de ellos al nacer pidió ser socio de la empresa del(de la) fundador(a), pues al fallecer éste(a), por derecho propio heredan la propiedad y la empresa, y algunos de ellos probablemente no tienen ningún interés en vincularse laboralmente a la compañía, ya sea porque tienen actividades diferentes a las que se desarrollan en la empresa o porque limitan su interés a ser accionistas y por ende a recibir únicamente los beneficios económicos que de tal derecho

se derivan. Por ejemplo, a cualquiera de los herederos le gusta y se dedica a la pintura o se destaca como escritor, compositor o investigador y no le interesa dedicarse a actividades tales como fabricante de prendas de vestir o cualquiera otro producto, o como criador de semovientes, como lo veremos en el capítulo de socios activos e inactivos

Pueden haber también otros dueños, pertenecientes a la generación de los padres o bien ser hijos de los hermanos, pero que no ejercen una gran influencia de propiedad en la sociedad de hermanos.

En el caso de los padres, éstos prácticamente han soltado la batuta y aunque conserven un papel activo, el control de la propiedad ya ha pasado al grupo de hermanos(as), por lo que la empresa, en este caso, compartirá las características de dos etapas:

- La del propietario controlador.
- La de la sociedad de hermanos.

Cuanto más se vea en el padre la autoridad suprema, más se comportará la empresa como si perteneciera a un solo propietario controlador.

Para ilustrar estas opiniones, tomaremos los casos de una empresa fabricante de artículos para el hogar y otra de modas que importa y comercializa prendas femeninas, a cuyas familias empresarias también les hemos cambiado los nombres por razones de confidencialidad:

Caso Artihogar. Artículos para el hogar

Esta empresa fue fundada por Luis y Roberto hace 50 años, ya fallecidos, habiéndola heredado sus numerosos hijos, trece en total, de los cuales nueve la administran y la dirigen actualmente.

La empresa de las dos ramas familiares tuvo un crecimiento muy importante hasta 1995, y como resultado de ello, los(las)

hermanos(as), herederos(as), importaron e instalaron modernas maquinarias para la elaboración de sus productos, las que compraron a crédito a través de varios bancos, constituyendo obligaciones en dólares. Hasta esa época, los negocios crecían y la venta de sus productos se posicionaba en el mercado nacional y también en otros países de Centroamérica y de Suramérica.

Los nueve hermanos que trabajan en la fábrica, ejercen distintas funciones y actividades, tales como la gerencia de ventas, la de producción, la financiera, la de organización y sistemas, etcétera, y nunca previeron la competencia internacional, del Brasil especialmente, y la caída del mercado interno, lo que los ha llevado a incumplir compromisos y a verse forzados a reestructurar los pasivos de la empresa con los bancos acreedores.

No obstante, la empresa continúa activa y utiliza su capacidad instalada en un porcentaje cada vez menor —hoy está en el 40%— y como consecuencia ha venido cambiando su actividad industrial sustituyéndola por la de maquila y la comercial, lo que conlleva que muchos de los equipos se están volviendo obsoletos, en tanto que los inventarios de producto terminado, se incrementan.

Este hecho se está dando en muchas empresas industriales, como consecuencia de la apertura que abrió el mercado interno a los productos externos y a la internacionalización del comercio. Los productos importados compiten en calidad y precio con los nuestros por múltiples razones, entre ellas, la producción a escala por la automatización de las plantas, que incide favorablemente en el costo de los bienes exportables. La situación se ha tornado sumamente difícil para esta empresa y para las familias, porque además no han tenido presente algunas circunstancias como las siguientes:

- a. No hay un acuerdo familiar que establezca jerarquías y limite el número de socios familiares activos.

- b. La propiedad está compartida y no existe un poder accionario mayoritario.
- c. No hay un líder o "primero entre iguales", sino igualdad de poderes, por lo que la administración es anárquica.
- d. Existe rivalidad entre los miembros familiares socios por el control de la administración y de los beneficios que ella produce. Además, todos quieren ganar, aunque no sean activos, por cuanto no hay reparto de dividendos.

Como se ve, lamentablemente, esta empresa de familia está incrementando cada día todas sus dificultades tanto financieras como familiares, por lo que requiere que se formulen y ejecuten con urgencia los siguientes pasos:

- a. Organizar la familia y definir la visión de la familia y la misión de la empresa.
- b. Establecer los mecanismos para calificar la eficiencia de los miembros familiares que trabajan en la empresa.
- c. Constituir las normas para desvinculación y vinculación de los familiares socios.
- d. Disponer los mecanismos para el ingreso de terceros como socios.
- e. Valorar la empresa.
- f. Incluir en la junta directiva a terceros no vinculados familiarmente para hacerla eficiente.
- g. Estructurar la dirección y administración de la empresa.
- h. Constituir las reglas para la sucesión en la empresa.

Si no se procede de manera inmediata, es muy probable que en muy corto tiempo la iliquidez, entre otros muchos factores, lleve a la empresa familiar a mayores conflictos, incluso a la liquidación o a venderse a terceros.

Colfashions Imports

Empresa fundada en 1960 por Carmen y Gilberto, importadora de prendas de vestir femeninas. En los primeros años, importaba preferentemente diseños italianos y franceses para el mercado de pequeños detallistas. Gradualmente fue creciendo el porcentaje de las importaciones y más recientemente de Francia, y ahora los principales clientes son los grandes almacenes de cadena y tiendas especializadas. Carmen y Gilberto dirigieron juntos la compañía en los primeros años. Gilberto era el comprador : cada año efectuaba varios viajes al exterior para buscar proveedores que no fueran muy conocidos en el mercado. Carmen se encargaba de las ventas. A medida que crecía la compañía, empezaron a contratar profesionales, comenzando con un supervisor de almacén; luego incluyeron una operación más compleja de ventas y de marketing.

En 1990, las ventas anuales alcanzaron la cifra de cinco millones de dólares. Los Sarmiento tuvieron cinco hijos; primero tres varones y luego dos mujeres. Los cinco hijos trabajaban en la compañía en la temporada de vacaciones durante sus años escolares; pero sólo los dos hijos mayores y la hija menor veían en la empresa una carrera. José, el hijo mayor, era un líder natural. Al terminar sus estudios universitarios, empezó a trabajar tiempo completo. En los años siguientes pasó de un departamento a otro, adquiriendo experiencia y una excelente reputación entre los gerentes y empleados. En 1995, José, a los treinta y tres años de edad, fue nombrado vicepresidente de la compañía. Su hermana y hermanos menores también trabajaban en la empresa por esa época. Franco, uno de los hijos, sustituyó a Gilberto y se convirtió

en el comprador y pasaba gran parte del tiempo fuera del país. Sofía era diseñadora casada con Julián, con quien habían hecho capitulaciones matrimoniales.

Los otros dos hermanos, Jorge era aficionado a la literatura y se destacaba como escritor de novelas, y María la otra hermana, ejercía la abogacía de manera independiente, por lo que ninguno de los dos participaba en las decisiones de la empresa.

Después de un ligero percance de salud sufrido por Gilberto en 1996, éste comenzó a preparar los planes de sucesión y por consiguiente su testamento y el de su esposa Carmen. Gilberto trabajó algunos meses con sus asesores para diseñar un plan para dejar en manos de José, el hijo mayor, la mayor parte de la compañía. Una cantidad menor de acciones para Franco y Sofía y sus otros dos hermanos. Gilberto estaba convencido de que la empresa necesitaba un líder fuerte y audaz que tuviera el control de la propiedad; consideraba, así mismo, que se conservaría la armonía de la familia, si aclaraba esto desde ahora.

A los demás hijos, incluyendo a Sofía casada con Julián y a Franco, les dejaría una cantidad menor de acciones de la empresa y los demás activos —propiedades— diferentes a los vinculados a la compañía, los repartiría por partes iguales.

Cuando Carmen, la esposa de Gilberto, vio el borrador del plan de sucesión, se volvió a su marido y le dijo: "Esto no puede ser"; para agregar: "Durante toda nuestra vida hemos trabajado para hacer esta compañía, por una razón primordial que era la de dejarles a los hijos un patrimonio que les permita vivir decorosamente. Ahora no voy a dividirlos dejándoles más a unos que a otros, terminando de esta manera con la armonía con que siempre hemos vivido".

Carmen tenía la firme convicción de que sus cinco hijos tenían derecho a heredar partes iguales de la compañía y a recibir los

mismos beneficios como copropietarios, aunque sólo algunos trabajasen en la empresa.

Esta posición fue radical y no hubo manera de cambiarla.

Ante esta situación, Gilberto buscó la ayuda de un consultor experto en empresas de familia y después de varias reuniones, la segunda generación (los hijos y las hijas) empezaron a reunirse como grupo sin la presencia de sus padres y en lapso relativamente breve llegaron a tres acuerdos:

1. todos los hermanos tenían confianza en José como futuro líder del negocio, dadas sus condiciones de visionario y de excelente embajador ante los clientes de la empresa;
2. todos ellos querían conservar la propiedad de la compañía, es decir, no dividirla, para que ésta perdurara y creciera y también para no desligarse de la familia, y
3. buscarían la forma de retribuir a los hermanos que trabajaban en la compañía estableciendo salarios acordes con el mercado y otros beneficios compensatorios.

Con la aprobación de Gerardo y Carmen, comenzaron a preparar la formación de un consejo de familia y la redacción de las políticas que regirían la participación y compensación. En esta etapa de la sociedad entre hermanos, se compendian una serie de estructuras que reflejan la distribución de las acciones, la dirección empresarial y el control entre el grupo de hermanos.

En teoría, si un miembro familiar accionista tiene el control de la propiedad, es decir que es dueño de más del 50%, aparentemente no hace falta una alianza entre los hermanos accionistas para la toma de decisiones estratégicas. Ese miembro familiar puede tener legalmente el derecho de decir la última palabra y el resto de sus hermanos lo sabe, por lo que éste no necesita llegar

a un consenso con sus hermanos y hermanas accionistas para que le ayuden a tomar decisiones; por ejemplo, las concernientes a la modernización de la compañía o para la realización de nuevos proyectos, la elaboración de otros productos, la de explorar nuevos mercados, la realización de alianzas estratégicas, entre otras muchas probabilidades.

Pero aún, en la situación más armoniosa, el hermano controlador pecará de inocente si piensa que esta forma de mayoría absoluta le confiere la misma autonomía indiscutible, que ejercía el propietario único. Esta solución dará resultado, si el nuevo líder es competente, si consulta responsablemente a los accionistas minoritarios y si los demás hermanos piensan que la distribución es equitativa.

Sin el apoyo de una minoría de hermanos accionistas, su gestión y su vida no van a serle fáciles. Esto lo saben todos sus hermanos y hermanas accionistas.

Sin embargo, esta modalidad se puede volver inestable a medida que los otros hermanos maduren y comiencen a poner en tela de juicio la legitimidad del paternalismo del hermano controlador. Aun en el mejor de los casos, es difícil sostener la sociedad de hermanos durante muchos años, porque la generación de los primos se sentirá incómoda con la diferencia de poder entre las subfamilias, es decir, la descendencia de los yernos y nueras.

B. Primero entre iguales

Esta figura o modalidad comentada por varios autores, entre ellos Klein E. Gersic en su libro *La empresa familiar* y que nosotros compartimos, surge con inusitada frecuencia en la sociedad de hermanos, convirtiéndose en algunos casos especiales en la salvación de la empresa familiar y en otros en situaciones agravadas de difícil solución, como lo veremos en los casos que describimos en este libro.

Este caso se da cuando uno de los hermanos accionistas se convierte o se impone en algún momento dado como líder de la empresa familiar, pero sin ejercer el papel casi paternal. Esta forma suele darse cuando algunos de los hermanos accionistas no desean asumir la responsabilidad plena de una participación igualitaria, pero sí quieren ejercer algunos de sus derechos, tales como la de recibir informes puntuales de la gestión empresarial y, obvio, los dividendos o rendimientos sobre sus derechos económicos. Este hecho se ve configurado efectivamente con los accionistas familiares activos y los no activos, es decir, los que trabajan en la empresa asumiendo responsabilidades directivas y laborales y los que sólo ejercen su función de accionistas.

La función del "primero entre iguales" no es fácil de desempeñar, por cuanto un liderazgo excesivo puede generar en muchas ocasiones envidias y rivalidades y hará que los hermanos se rebelen contra las actitudes paternalistas del líder, en tanto que un liderazgo demasiado débil hará que el sistema se colapse en medio de enfrentamientos y divisiones familiares.

El éxito del "primero entre iguales" depende en un alto grado de cómo se elija al líder, por lo que es conveniente que el padre-fundador durante su vida activa, planee y se decida por este sistema para la sucesión del liderazgo familiar, lo que requiere consecuentemente de la aceptación de todos los demás hermanos y hermanas. Esto fue lo que por fortuna ocurrió en el caso de la familia de Gilberto y Carmen. Gilberto había previsto una modalidad casi parternal, pero María, la hija abogada, insistió en una división igualitaria de la propiedad y un sistema más colaborativo.

Esta familia tenía todos los componentes necesarios para llegar a la solución de "primero entre iguales", al tener el líder correcto, el entorno familiar adecuado y una relación armoniosa entre la familia empresaria, lo que finalmente se dio por acuerdo entre todos los(las) hermanos(as) vinculados(as) patrimonialmente.

En las empresas y las familias que han alcanzado un buen grado de organización, la estructura del patrimonio empresarial igualitario entre hermanos(as) funciona exitosamente en algunas ocasiones, a través de la relación que desempeñan los miembros familiares accionistas en las juntas directivas y en el

consejo de familia, con lo cual se sustituye el liderazgo individual. Las empresas con las características de patrimonio igualitario buscan formas creativas para que todos los socios familiares compartan el poder y la gloria. La rotación en la presidencia de la compañía, lo que podría ocurrir después de la asamblea ordinaria de accionistas al comienzo de cada año, resuelve también en muchos casos situaciones tales como que el conocimiento de la empresa no esté sólo en un miembro familiar. Así mismo, este mecanismo conlleva una importancia simbólica, al poner también de manifiesto ante los demás administradores y empleados de la empresa, que las decisiones de los negocios las toman los(as) hermanos(as) conjuntamente, lo que es muy saludable para la empresa.

Igualmente, algunas familias deciden que uno de los(as) hijos(as) dirija la empresa durante algunos años, cinco por ejemplo, para después dejarle el puesto a otro de sus hermano(a), hecho éste que es recomendable, siempre que el elegido reciba el entrenamiento adecuado para asumir el cargo y reúna además las condiciones de un buen líder.

Otra alternativa elegida por algunas familias es la de crear cargos muy representativos, por ejemplo, vicepresidencias para los miembros familiares accionistas más activos y capaces o también que la presidencia de la empresa o de la junta directiva la ocupe una persona que no pertenezca a la familia, con lo que se reducen los antagonismos y fricciones familiares. Un factor muy importante que debe tenerse en cuenta en la sociedad de hermanos es la de crear una relación funcional entre los hermanos propietarios que están vinculados laboralmente a la empresa y los que no lo hacen. El mecanismo debe establecerse de manera clara, para que no se presenten interferencias en la administración de la empresa familiar y también para evitar los conflictos familiares y de interés.

Algunos fundadores-propietarios tienen también la convicción de que las utilidades de la empresa deben beneficiar principalmente a quienes trabajan en ella y las ganan, y tratan de atenuar en lo posible el conflicto familiar y de interés, transfiriendo las acciones, es decir la propiedad según la forma en que esté constituida, a aquellos hijos que están involucrados activamente en la empresa. La probabilidad para que este criterio tenga éxito, es que existan

otros bienes no vinculados a la empresa familiar que pudieran transferirse a los hermanos no activos, para asegurarles su futuro económico.

Sin embargo, este fue el caso de Gilberto y Carmen, y vimos cómo no fue posible que el fundador propietario pudiera imponer su criterio.

En el caso del fundador que logra transferir la propiedad de la empresa sólo a los hijos que trabajan en la misma, simplifica las cuestiones relacionadas con la empresa, pero difícilmente resolverá por completo el conflicto de equidad en la familia empresaria.

En las sociedades de hermanos(as) también se dan otros casos especiales cuyas soluciones conllevan cierta complejidad, como el que veremos en los casos de las familias de la ganadería Bundignon y Textiles Fibra que describimos en seguida, en el que un miembro familiar accionista (heredero) se convierte de cierta manera en el "primero entre iguales" por la ausencia de acuerdos familiares que regulen sus funciones y comprometan la responsabilidad de éste con los demás miembros familiares vinculados patrimonialmente, por lo que el control de las empresas es ejercido de manera omnímoda sin considerar que los demás herederos pueden rebelarse para buscar la equidad a través de acuerdos familiares.

Caso Ganadería Bundignon

El señor Bundignon —hemos cambiado los nombres de las personas— hombre de 50 años con esposa y ocho hijos, propietario de una pequeña finca ganadera hace más de 30 años, fallece como consecuencia de una larga enfermedad y su esposa —Lucía— toma el control de los negocios y de la familia y constituye a la vez una sociedad de familia con sus ocho hijos, erigiéndose ella como la socia gestora, es decir, con las plenas facultades para administrar los bienes.

Sin embargo y casi de inmediato, Ramón el hijo mayor, quien había estado muy cerca de su padre ayudando en las distintas

actividades, se hace cargo de la finca y de los negocios con un éxito tal, que toda la familia ha podido vivir decorosamente y atender además con los gastos de los hermanos que aún se hallaban en colegios y universidades. Transcurridos 20 años, los bienes se habían multiplicado de uno a 30. Durante este lapso se vincularon a la empresa dos de sus hermanos menores y los demás ejercían sus profesiones independientemente. Cuatro de ellos contrajeron matrimonio, entre ellos Ramón y los otros dos continúan solteros. Ramón y los otros dos hermanos nunca se asignaron sueldos o salarios para su subsistencia, sino que todos sus gastos los asumía la empresa familiar. Además, cada uno de ellos manejaban, a nivel personal, los fondos que la empresa generaba en el desarrollo de sus actividades.

En esta época, es decir después de transcurridos los 20 años, los cinco hermanos no vinculados laboralmente a la empresa deciden presionar al líder, al hermano mayor, para que les participe de las utilidades o les compre las partes heredadas. La madre había dejado de intervenir en los negocios, pues tiene una avanzada edad y prácticamente ha perdido la noción de las cosas.

En esta empresa, por la carencia de liderazgo de la madre se da igualmente la figura del "primero entre iguales", pues Ramón tiene la misma participación porcentual accionaria en la empresa familiar que tienen los demás familiares socios. Además existen otros bienes que figuran a su nombre y que han sido adquiridos con las ganancias derivadas de la empresa familiar, entre ellos una casa de veraneo, lo que mantiene inconformes a los demás hermanos accionistas y también porque las actuaciones realizadas por Ramón han sido hechas sin consultar con sus hermanos socios. El conflicto familiar se resolvió al aplicar las siguientes soluciones:

- a. Organizar la asamblea de familiares socios para alcanzar un acuerdo integral entre toda la familia accionista que permita:

- Reconocerles económicamente a Ramón y a los otros dos hermanos que han trabajado en las empresas sin una asignación salarial preestablecida, los méritos de su gestión y acordar las remuneraciones económicas y demás beneficios para los socios que trabajan en la empresa.
 - Reformar los estatutos de la sociedad para permitir el establecimiento de una junta directiva y una administración controlada.
 - Crear el cargo de gerente administrativo para que responda del orden contable de las empresas; ejerza vigilancia y control de los ingresos y egresos de las compañías; establezca el suministro de informes para los socios familiares; haga que se cumpla con el pago de los dividendos y rendimientos a todos los accionistas, incluso a los no activos y las demás funciones que le asigne el consejo de familia y la junta directiva.
 - Separar los bienes de goce de los productivos de la empresa.
 - Establecer la rotación del gerente o líder cada año.
 - Definir los diferentes foros en que la familia empresaria debe discernir los asuntos de la familia y de la empresa.
- b. Disponer el código de conducta, en el que se incluya el tema de la competencia desleal entre los mismos miembros familiares socios.
 - c. Fijar las normas para la vinculación y desvinculación de familiares socios.
 - d. Precisar las normas que deben seguirse para la sucesión familiar y empresarial.

- e. Puntualizar las normas para el ingreso de terceros no familiares ni consanguíneos.
- f. Especificar los mecanismos para la revisión de los acuerdos.
- g. Determinar los mecanismos para la solución de conflictos entre la familia empresaria.

El siguiente caso muestra también cómo uno de los hijos del fundador se convierte en el líder empresarial y familiar sin haber habérselo propuesto y sin haber sido preparado previamente para tales menesteres.

Caso Textiles Fibra

El tema inicialmente planteado fue el de la reestructuración de la empresa familiar, la cual había sido fundada por Carlos María (el nombre es supuesto) de nacionalidad sirio-libanesa, quien fue uno de los tantos inmigrantes que llegaron a Colombia por acuerdos internacionales después de la segunda guerra mundial, habiéndose radicado en un principio en una población del Tolima, donde contrajo matrimonio con Janine, hija de otro inmigrante sirio-libanés. Carlos comenzó su actividad como comerciante vendiendo tapetes y telas importadas a plazos, en el momento en que en Colombia esta modalidad era ignorada. Poco tiempo después se trasladó a Bogotá con su esposa y adquirió un pequeño telar que instaló en la zona céntrica de la ciudad de aquella época y a partir de este creció y se desarrolló económicamente, para finalmente adquirir los terrenos y construir la empresa que hoy conocemos como Textiles Fibra. La muerte lo sorprendió y su hijo mayor también de nombre Carlos, sin experiencia, carente de conocimientos y de muy escasos años —18— tomó la dirección de la compañía y la situó en el estado de crisis que veremos más adelante.

Este es el momento de la segunda generación de esta familia empresaria compuesta por la madre y sus tres hijos, dos mujeres y un varón. Ninguna de las mujeres tenían vinculación directa con la compañía, fuera de la parte correspondiente a los beneficios económicos. El varón es quien realmente asume el liderazgo y entra a ejercer como gerente general por la muerte del fundador, convirtiéndose en "el primero entre iguales" con relación a sus hermanas. Simultáneamente ingresaron en la compañía otros familiares, tales como los esposos de las hermanas y parientes cercanos, mas no las hermanas de Carlos quienes no participaban en la dirección y decisiones de la gerencia, es decir, del nuevo líder.

Uno de los problemas de las empresas familiares es que no solamente los herederos directos sino también los parientes vinculados a la familia, agobian la empresa pidiendo ayuda para cada quien, llevándola finalmente a la difícil situación de crisis que atraviesa.

Una pregunta de mucho interés en este punto es: ¿las relaciones de la familia sí se separaban de las relaciones laborales?

Nosotros creemos que es muy difícil separar la relación familiar de la laboral, a pesar de que llegaban y cumplían su horario, pero hay cierto ablandamiento frente a la familia y carencia de compromiso. Hoy realmente, de todo ese desfile de familia que pasó por la empresa, no quedan sino dos personas de la familia directa y un tercero no familiar, antiguo amigo de Carlos padre, quien lo acompañó hasta su muerte y después a sus descendientes. Todos llegaron, pasaron, escamparon, aprovecharon algo y se fueron.

Los factores determinantes que llevaron a tomar la decisión de reestructurar administrativa, financiera y gerencialmente a la empresa fueron las razones netamente económicas, olvidando completamente el tema familiar. Por los problemas económicos,

la compañía entró en una situación bastante complicada; el crecimiento de pasivos desbordados se devolvió como una bola de nieve, y esto tiene su historia que se basa en varios factores: uno de ellos fue la apertura económica; otro el sobredimensionamiento de la fábrica mediante la instalación de nuevos equipos adquiridos en parte con recursos propios y en parte con endeudamiento de mediano plazo. Al arrancar la compañía en esta nueva etapa, el mercado no era tan grande como se esperaba y no se calculó el ingreso de los productos importados y entonces entró el deterioro de la compañía. Los pasivos empezaron a aumentar y básicamente fue el signo o señal de que había que hacer algo para corregirlo, como lo veremos en el capítulo dedicado a los signos de crisis en la empresa familiar.

Al detectar los problemas financieros, empezó el cuestionamiento: ¿qué vamos a hacer?

El punto más angustioso era sobre todo la parte económica, porque las ventas no estaban cubriendo ni siquiera la parte financiera; por tanto el primer factor para atacar fue su reestructuración. Miraron diferentes alternativas, llegando a la conclusión de que dentro de la compañía no había nadie que pudiera manejar una situación tan delicada como en la que se encontraba, por lo que se buscó la ayuda de un asesor externo que se dedicara exclusivamente a reestructuraciones de compañías; él llegó e hizo una evaluación de la compañía y un diagnóstico, y empezó a dar unas directrices de lo que debía hacerse exclusivamente en la parte financiera. Primer error: omisión de los demás factores.

Sin embargo, la empresa pudo despegar un poco y entonces se comprobó que el problema no era sólo financiero, sino que también había que reestructurar la parte administrativa, para determinar, entre otros muchos factores, el número de personas que se necesitaban en el momento actual. Encontraron que hacía cinco años trabajan en la empresa 280 personas y que hoy día sólo eran 140, por razón de haber cerrado una de las plantas de

producción y era obvio que había que hacer nuevos ajustes. La situación empeoraba.

Para mejorar tardíamente los diferentes factores administrativos de que adolecía la empresa y tener una herramienta que suministrara información oportuna, se adquirió un software especializado con sistemas integrados en red que permitía entregar al departamento de contabilidad la información necesaria debidamente digitada al momento de elaborar o producir cada comprobante para la imputación de cuentas, lo que condujo a obtener estados financieros actualizados, reportes de bancos, de producción, de inventarios, de ventas, de proveedores, etcétera y la facilidad para hacer los ajustes correspondientes en la parte laboral.

¿Cómo cambió la composición accionaria de la compañía?

La composición accionaria permaneció igual hasta hace un año, netamente familiar. Para arreglar el apalancamiento financiero entró un nuevo accionista al final del proceso de reestructuración, y se esperaba que se rompería el estilo de empresa familiar, es decir, el de la tolerancia y el manejo emocional de los negocios, pero no fue así debido a las relaciones de amistad con mucha informalidad que reinaba entre los socios y porque el ingreso de esa persona a la compañía se hizo dentro de esquemas completamente informales.

El nivel de endeudamiento cambió radicalmente, aunque el proceso en realidad fue aún más complejo. Inicialmente era una compañía exclusivamente familiar y dentro del proceso de reestructuración se creó una nueva compañía, con las mismas personas, el mismo domicilio, todo igual. Se hicieron varias cosas: hubo aporte de capital fresco, se efectuó una titularización que adelante se describe; se hicieron daciones en pago y se redujeron los pasivos financieros originales de la compañía en un 20%, los que obviamente asumió la nueva compañía. Quedaron otros pasivos

de la antigua sociedad que de todas maneras los siguen respaldando la nueva sociedad. Con esos mecanismos se mejoró la carga financiera de la primera compañía y en la segunda se acudió a nuevos créditos, lo que en resumen no mejoró globalmente el pasivo a cargo de la familia. Sin embargo, con el ingreso del nuevo accionista hubo un nuevo impulso especialmente en las ventas, pues él venía del mismo sector pero únicamente conocía la parte comercial y desconocía la parte industrial. Esa unión fue muy útil, aunque se continuó con serias dificultades.

El prospecto de titularización inmobiliaria fue el siguiente:

Clasificación	"IBB"
Originador	Textiles Fibra Ltda. Inversiones Jirafa S.A.- Fibra
Agente de manejo Fidusol	Sociedad Fiduciaria Solución S.A.
Administrador	Sociedad Fiduciaria Solución S.A. Inmobiliario - Fidusol
Domicilio del agente administrador de manejo y del inmobiliario	Avda.3004 Nro.1293-58 Bogotá D.C.

Objeto del patrimonio

Autónomo	El objetivo del fideicomiso estriba en la emisión de títulos valores nominativos de carácter participativo, los cuales representarán una parte alícuota del patrimonio autónomo con cargo al cual se emitirán dichos títulos.
----------	---

Clase del título	Títulos nominativos de participación inmobiliaria.
Denominación	Títulos inmobiliarios Fibra-Fidusol.
Monto de la emisión	Cinco mil treinta y seis millones ciento veinticuatro mil pesos moneda legal (\$5,036.124.000.00).
Cantidad	Cinco millones treinta y seis mil ciento veinticuatro títulos (5.036.124).
Valor nominal	Un mil pesos moneda corriente (\$1.000.00).
Valor inicial del título	Un mil pesos moneda corriente (\$1.000.00)
Inversión mínima	Un millón de pesos moneda corriente (\$1.000.000.00).

Las conclusiones se centran preferencialmente en que, aunque esta familia empresaria aparentemente no presenta conflictos a su interior, sí ha estado alejada profesionalmente de las actividades empresariales, dejándole a Carlos hijo sucesor del líder fundador, toda la responsabilidad y las decisiones políticas y comerciales de la empresa, lo que le permitió actuar de manera totalmente independiente e irresponsable sin medir los riesgos y retos que debía afrontar, entre los que estaba el control de los gastos, pues como lo hemos expuesto a lo largo de este libro, al fallecer el fundador quien mantenía a su familia bajo un mismo techo y cuidaba de ellos, sus herederos multiplicaron los gastos familiares, agregándose a este desgastador factor, la vinculación de los parientes políticos que generaron nuevos egresos y pobre aporte como trabajadores, agravando de esta manera los conflictos de familia, de jerarquía y de manejo empresarial, entre muchos otros .

Nuestra opinión es que consecuentes con el sinnúmero de errores u omisiones cometidos en esta empresa, y que cuenta además con un socio no familiar, es indispensable que la familia consiga la asesoría de personas expertas en los temas de conflictos familiares y empresariales y alcancen un acuerdo o protocolo de familia en el que se incluya la visión de la familia y la misión de la empresa, además de otros muchos factores como lo veremos más adelante, que le permitan a la familia empresaria elegir al líder empresarial idóneo, quien puede no ser miembro consanguíneo ni socio, para que reoriente los negocios de la empresa, buscando otros mercados, haciendo alianzas estratégicas, reduciendo los costos, etcétera, para lograr superar la crisis que atraviesa la compañía y la familia. Debe incorporarse en la junta directiva a terceros no familiares, ni socios ni vinculados laboralmente, que puedan aportar experiencias, consejos y decisiones independientes del sentimiento familiar.

C. Rivalidad entre hermanos

Caso para estudio

Como consultores de familia, desarrollamos una técnica para tratar y resolver las situaciones de rivalidad entre hermanos, mediante una dinámica de grupo. La crítica situación que generó esta necesidad fue la guerra que había entre tres hermanos que tenían un negocio y discutían sobre el grado de compensación económica que cada uno debía recibir. Los tres tenían la misma participación en la compañía, pero el mayor era el más capaz y más valorado. El segundo hijo, después de las conversaciones con Alfonso —uno de los consultores—, se vino a descubrir que era más afectivo que su hermano menor, el tercero, quien argumentaba duramente que nadie le estaba dando la oportunidad de mostrar sus capacidades y habilidades. El hermano mayor se sentía con más derechos para exigir y recibir una compensación superior que la de sus otros dos hermanos, quienes no tenían discrepancias ni discutían sobre ese tema.

El meollo del asunto era la posición dominante del hermano mayor: que él y nadie más que él, debía decidir cuánto se le debía pagar, como también cuánto deberían recibir sus hermanos menores. Los tres hermanos siempre acudían a su padre para que resolviera el asunto. El padre estaba semirretirado, pero aún tenía el control de la compañía. Él le confesó a Alfonso —el consultor— que no sabía qué hacer y éste reconoció que a menos que algo se hiciera para menguar el enfrentamiento y los malos entendidos, la familia sería dividida y el negocio sufriría un terrible daño.

Alfonso entrevistó primero a cada uno de los tres hermanos, tomando nota escrita de sus puntos de vista, aspiraciones y actitudes, y también comprendiendo sus deberes y responsabilidades.

Alfonso tuvo que estudiar varias opiniones y conceptos sobre los métodos de compensación económica para definir la guía de los niveles de pagos para personas que tenían funciones comparables con esta industria.

Se diseñó y creó un comité para establecer las compensaciones económicas para el siguiente año fiscal. Este comité estaba compuesto por el padre, los tres hermanos y Alfonso, quien presentó y sugirió salarios básicos para los tres hijos, que fueron aceptados. Se estableció también un bono por méritos del 50% sobre el salario básico de cada uno. Fueron discutidos los parámetros que serían usados para evaluar el desempeño individual de cada uno de los hermanos y se determinaron y escribieron los objetivos específicos que debían cumplir y seis meses después y a mitad de camino del año fiscal, el comité se reunió otra vez. Cada uno de los hermanos evaluó su desempeño según los criterios y los objetivos que habían sido establecidos. Se calificaban en cada tema, de la A a la F y luego se daba una calificación general y se hacían las observaciones del desempeño individual. Al finalizar el año, el grupo se volvió a reunir y realizaron un proceso de evaluación similar.

Los bonos por méritos para el año que terminaba habían sido

alcanzados y ganados por cada uno de los tres hermanos. Se estableció el salario básico para el próximo año y se acordaron y dejaron por escrito las metas individuales y los objetivos para cada uno de los tres hijos. Este procedimiento continuó exitosamente. Ahora hay un gran apoyo entre hermanos. Ellos sienten que el proceso es justo y que se están formando como mejores gerentes desde que critican sus desempeños, identificando debilidades, estableciendo los objetivos futuros que quieren lograr, y analizando por qué algunos de los objetivos no fueron alcanzados al ciento por ciento.

En un momento dado y como resultado positivo del procedimiento instaurado, de pronto se comprobó que el máximo logro fue la valoración y autoevaluación del hijo mayor, quien era el ejecutivo principal. Éste se había dado una baja calificación como resultado del menor cumplimiento de sus objetivos de utilidades y admitió haber cometido un gran error al realizar dos proyectos, que tuvieron relación directa con pérdidas no recuperables.

No obstante, sus dos hermanos menores sintieron que él era muy duro consigo mismo y resolvieron aumentar su bono del 65% que el hermano mayor había sugerido, al 75%, lo que representaba un incremento sustancial de más de \$5.000.000.

¿Qué cambió en el ambiente de los hermanos?

Como en el caso de Colfashions, Gilberto y Carmen, la distribución de la propiedad entre todos los hijos refleja su convicción de que la empresa es un legado familiar, creado por los padres en favor de todos sus hijos. El reto más difícil de esta etapa de la propiedad es, quizá, encontrar un proceso que responda a las necesidades de los hermanos vinculados laboralmente a la empresa y los no empleados.

De manera recurrente, los hermanos no empleados casi siempre buscan la forma de hacer una aportación responsable, por ejemplo participar en el consejo de familia o en alguna de las institu-

ciones creadas por la empresa familiar para ayudar al bienestar común de otros no vinculados. Algunos prefieren mantenerse totalmente alejados del negocio y resisten a cualquier expectativa de participación en él, tal como ocurrió con María y Jorge en el caso comentado de Colfashions.

Sin embargo, para la solución de los probables conflictos entre éstos, los socios activos y los no activos, se deben elaborar acuerdos con equidad para que la familia empresaria consiga el bienestar deseado tanto en lo emocional como en lo económico. Del tema emocional hablamos en el capítulo de factores de choque entre la familia y la empresa.

Otro factor no de menor importancia que también debe superar la rivalidad entre hermanos es la conservación de la imagen y el incremento del patrimonio familiar, que le permita a la empresa mantenerse dentro del entorno de sus actividades.

Para este efecto, la familia empresaria puede acudir, entre otras posibilidades, a la emisión y venta de nuevas acciones ordinarias con derecho a voto o preferenciales sin derecho a voto, dependiendo de las necesidades y de los objetivos que se proponga alcanzar para aumentar su capital de trabajo y para realizar los nuevos proyectos, preservando la imagen lograda a través de los años, para banqueros, inversionistas y clientes preferencialmente, y estructurar a la vez un buen gobierno de la empresa, incluyendo un consejo de familia y una junta directiva eficiente.

D. Empresas controladas por un consorcio de primos

La transición de la propiedad de una modalidad a otra es evolutiva, pues sigue una secuencia predecible, y al menos parcialmente se debe al envejecimiento y crecimiento de la familia empresaria. En esta etapa, el control de la propiedad lo ejercen los primos provenientes de varias ramas de hermanos, por lo que ninguna de las ramas familiares cuenta con suficientes acciones con derecho

a voto para controlar las decisiones. Es decir, en esta etapa, la propiedad de la empresa tiene muchos dueños y no es probable que exista un familiar socio mayoritario que pueda imponerse.

Los desafíos principales lo constituyen la complejidad descubierta, sobre todo en las formas de:

1. La complejidad de la familia ocasionada por la creciente multiplicación de sus miembros como consecuencia de la realización de matrimonios, uniones maritales y la llegada de los hijos, transformándose ésta en una red de hermanos, cónyuges e hijos.
2. La complejidad de la propiedad se origina por las diversas modalidades de los accionistas en la medida que se desarrollan los planes de sucesión de los hermanos y de las ramas familiares. Por ejemplo, algunos hermanos deciden ceder sus derechos económicos o sus acciones a sus hijos menores, conservando el usufructo y el derecho de representación para las juntas de socios.
3. Los descendientes en el grupo de hermanos, en un principio, participan en condiciones igualitarias en la propiedad, en la generalidad de casos. En los consorcios de primos lo usual es que no ocurra así, porque en definitiva uno cualquiera pudo tener más o menos o ningún hijo y los demás sí, lo que lleva a que ese primo no tenga una participación igualitaria.
4. Aunque en la sociedad de hermanos es factible, en el consorcio de primos es casi seguro que la empresa no pueda satisfacer las necesidades de todos los familiares, pues la empresa crece generalmente en una progresión aritmética por razón de la acumulación de las ganancias no repartidas, en tanto que la familia lo hace de manera geométrica y puede darse el caso que "no hay cama para tanta gente".

Por tanto, en la medida en que se desarrolla la actividad de la empresa, ésta se verá involucrada en primera instancia en un nicho local o regional de ne-

gocios, y posteriormente a nivel nacional e incluso internacional, ya sea por la calidad y la demanda de sus productos o servicios, o también por la estructura de la propiedad en la que podrían participar otros terceros, sin que la familia pierda el control de la propiedad y su influencia en las decisiones políticas de la empresa. Por ejemplo, el ingreso de un aliado estratégico para desarrollar productos o mercados determinados para apalancar financieramente a la compañía o para alcanzar nuevas tecnologías.

El desarrollo de la actividad de la empresa sólo se alcanzará mediante la profesionalización de la misma, a través de establecer políticas y metodologías que le permitan ofrecer productos o servicios de excelente calidad; definir los procesos y conseguir una administración con liderazgo.

Empresa Productora de Elementos de Limpieza

Para ilustrar el tipo de conflictos que se dan en muchas de las empresas manejadas por el consorcio de primos, describimos a continuación el caso de una empresa productora de elementos de limpieza, de tercera generación, es decir, gobernada por la generación de los primos. La empresa se halla debidamente profesionalizada y cuenta con planes empresariales estratégicos y de familia.

En el acuerdo integral o protocolo de familia firmado hace ya más de un lustro, se acordó, entre otros factores, el retiro de los(as) hermanos(as) de la administración de la empresa a través de los beneficios de la jubilación, como también de la propiedad accionaria la cual fue dividida entre los primos y primas (sobrinos y sobrinas), conservando algunos de los hermanos socios el usufructo y la representación de las acciones para los efectos de las asambleas o juntas de socios. De hecho aquí se presenta otra situación, que es la de los socios familiares activos e inactivos. En el caso citado, algunos de ellos, tanto hermanos como primos, ingresaron a la junta directiva.

Sin embargo, el conflicto se presenta no sólo en los aspectos familiares por cuanto los primos administradores excluyeron de toda gestión a sus predecesores, sino también por los aspectos económicos, dado que los nuevos administradores, además de tomar las posiciones ejecutivas, se crearon salarios y otros incentivos económicos extraordinarios en detrimento de los rendimientos de las acciones de algunos de los hermanos, pues otros cedieron las acciones y sus beneficios. Por lo anterior, los primos que están vinculados laboralmente reciben beneficios económicos directos por salarios y otras prebendas a costa de los sucesores del fundador, los hermanos y hermanas.

Esta situación causada principalmente por el mayor número de personas familiares que trabajan en la empresa para quienes se han creado los espacios o sitios de trabajo algunos con muy baja productividad, la ha llevado a incrementar los pasivos para generar el capital de trabajo requerido para la operación de los nuevos espacios empresariales, con el consecuente costo financiero, que obviamente incide de manera directa en las ganancias o utilidades que se debieran repartir.

Igualmente y como consecuencia de estos hechos, se ha generado el deseo de algunos de los hermanos accionistas de vender a terceros su participación accionaria, habida cuenta, entre otros factores, la relación comparativa entre el costo de oportunidad y el de beneficio para realizar otro tipo de inversiones que les garantice una rentabilidad estable, acorde con las que el sector financiero paga a sus depositantes e inversionistas.

Las soluciones probables:

- (a) rediseñar la estrategia empresarial a fin de reducir el endeudamiento y por ende los costos financieros;
- (b) limitar el número de familiares vinculados laboralmente a la empresa en cargos ejecutivos y su costo salarial y demás beneficios;

- (c) rediseñar la estructura del consejo de familia para que éste ejerza su autoridad para recomendar a través de la junta directiva la ejecución de decisiones que proteja a la empresa y a la familia de situaciones como la descrita;
- (d) llevar a la junta directiva a terceros no familiares, de excelentes cualidades humanas y profesionales para que con criterios no condicionados, puedan conceptuar y ayudar en el diseño de las políticas empresariales y en todos los asuntos de gran importancia para la empresa y la familia. (véase capítulo sobre juntas directivas);
- (e) involucrar nuevos accionistas no familiares, que permitan realizar varias cosas, entre ellas:
 - (i) Hacer eficiente a la junta directiva para que cumpla los objetivos empresariales,
 - (ii) Reducir los costos financieros,
 - (iii) Ampliar el nicho de negocios y de productos.

Las empresas superan esta difícil etapa en períodos de tiempo diferentes, debido principalmente a que no tienen las mismas características familiares y de organización empresarial, no sólo por la calidad de sus productos o servicios sino también por el nicho de mercados a los cuales están orientadas, la composición de la propiedad, las relaciones interfamiliares y el tipo de empresario fundador, por lo que éstas tienen que perfeccionar su organización, si quieren continuar con planes de expansión y de mejoramiento empresarial que redunde en el bienestar de la familia propietaria.

En la fase del consorcio de primos ocurre también, como lo vimos en la sociedad de hermanos y de hermanas, que ninguno de los(as) primos(as) pidió al nacer ser socio de la empresa familiar y heredar una pequeña parte de la propiedad, la cual es compartida con muchas personas vinculadas familiarmente, no sólo por

consanguinidad sino también por afinidad, debido principalmente por los matrimonios de los(as) hermanos(as). Esta situación se hace más compleja y requiere mayor estudio, si existen divorcios y nuevos matrimonios y adopciones.

E. Socios activos e inactivos

Confiables Inc.

Este caso tiene un contenido similar a los comentados de las empresas de distribución de maquinarias y al criador de semovientes (ganadería Bundignon). Louis Roger trabajó para una distribuidora de cigarrillos y dulces y la dejó para empezar su propio negocio, que denominó Distribuidores Confiables Inc., a través del cual comenzó por instalar máquinas dispensadoras de cigarrillos en restaurantes, bares y tabernas. Después, Louis le adicionó rocolas, juegos de *seven eleven*, videojuegos, y otros más. El tamaño del negocio fue creciendo lo que le permitió comprar los negocios junto con los locales de su competencia que operaban en otras áreas.

Louis murió hace un año. Poco antes de su fallecimiento, Confiables había hecho una importante adquisición a la que le había adicionado una nueva línea de negocios. Así mismo, había comprado los activos de una compañía que instalaba máquinas dispensadoras en teatros, fábricas y otros establecimientos como hospitales y asilos. Clara sobrevivió la muerte de su esposo junto con sus tres hijos, Louis Jr. de 46 años (llamado Louis de ahora en adelante), Susana de 44 y Leonardo que pronto cumplirá 40. Todos los hijos están casados y tienen vidas similares, con dos hijos cada uno, que van desde los 4 hasta los 18 años.

Susana jamás fue tomada en cuenta por su padre para formar parte de la empresa familiar: "no es un negocio bueno para una mujer" decía. Ella ha tenido varios cargos administrativos desde que salió de la universidad, el último de los cuales fue en el de-

partamento de las relaciones humanas de otra importante compañía. Susana dejó de trabajar cuando tuvo su primer hijo.

Rodrigo, el esposo de Susana, es un abogado procesalista. Es socio de una firma grande que tiene una experiencia sólida en el campo corporativo. Los ingresos procedentes de su trabajo rodean los US\$10 mil mensuales. Justo después de su matrimonio con Susana, el padre de ella le ofreció que se fuera a trabajar con Confiables, Rodrigo lo rechazó porque su experiencia ha sido en el campo jurídico.

Durante su vida, Louis Roger donó casi la mitad de las acciones de Confiables a sus tres hijos por partes iguales. De acuerdo con su testamento, el resto de las acciones iba a ser heredado entre en la misma forma. Él creyó que éste era un tratamiento justo para todos. Él siempre trató a sus tres hijos de la misma manera, pero los dos hijos varones que eran activos en el negocio tenían el control de la empresa.

Clara, la esposa, no tenía nada que ver con el desarrollo de los negocios. No obstante, Confiables había tenido una política muy clara acerca de los seguros de vida de Louis, por lo que a su muerte el valor de la póliza se iba a utilizar en la compra de las acciones preferenciales sin derecho a voto, que le dejaría su esposo. El ingreso de esta importante suma más las otras inversiones de Louis eran más que suficientes para asegurarle a Clara un futuro cierto sin aulagas económicas de ninguna naturaleza.

Cada uno de los dos hijos retiraban de Confiables la suma US\$120 mil al año. Siguiendo las políticas definidas por su padre, cada uno tenía un carro lujoso y nuevo, pagado por la compañía. Ellos están incluidos en el muy generoso plan de pensiones de la compañía y en los seguros médicos que incluyen a sus esposas e hijos. Además existe un seguro de vida de US\$300 mil, que ampara a cada hijo. Louis Jr. y Leonardo van a todos los congresos sectoriales junto con sus esposas por cuenta de la compañía.

Ellos gozan de cupos ilimitados para sus gastos de representación y viáticos, por cuenta de la sociedad.

El precio que pagó Confiables por cada uno de los negocios que adquirió, incluyendo la compra hecha antes de la muerte de Louis, era bastante superior al valor neto del vendedor. En cada compra le fue reconocida al vendedor una suma importante por encima del valor de los activos, que correspondía al valor de los intangibles. Esta adiciones se basaron en una fórmula que se aplicó al promedio semanal del volumen de ventas en cada punto de venta respecto de la fidelidad de los consumidores, arrojando como resultado que cuanto más rentabilidad obtenía el punto de venta y más comprometidos resultaban los consumidores, era más la razón de la fórmula para aplicarse.

Este método constituye tan sólo un criterio para la valoración de intangibles. Confiables deprecia su propiedad, planta y equipo en un muy corto período de años, acogándose a los beneficios tributarios que establece la ley en estos casos. Muchas de las máquinas dispensadoras y equipos ya descargados de la contabilidad, se encuentran aún en perfecto uso.

Jamás se han repartido utilidades en la sociedad no obstante su excelente liquidez, pues el permanente crecimiento de Confiables, junto con las adquisiciones y el capital de trabajo que ello demanda, han permitido mostrar un nivel de ganancias razonables y reducir el impacto de las implicaciones fiscales y tributarias.

Ahora la pregunta es: "¿Cómo compensar a Susana sin detrimento de los intereses de la sociedad ni de los hermanos?"

Instrucciones del abogado para Susana

La situación de la familia Roger resalta el problema causado por la presencia de un socio inactivo. Todos reconocen que la unión del capital y el trabajo son los requisitos principales para que una empresa sea exitosa. Los hijos, incluyendo a Susana, tienen dere-

cho a recibir dividendos sobre su inversión, equitativamente. Sin embargo, sólo Louis Jr. y Leonardo —los vinculados laboralmente— deberían recibir compensaciones y otros beneficios por sus servicios como ejecutivos de Confiables. El problema es cómo medir acertadamente los rendimientos y el retorno del capital y cuánto debe recibir Louis y Leonardo por sus esfuerzos.

Cuando todos los socios están comprometidos con los negocios, a ninguno le interesa regularmente saber cuánto recibe como trabajador y cuánto como socio. Por razones fiscales, los propietarios retiran de la sociedad como compensación laboral y otros beneficios paralaborales (gastos de representación y otros) hasta donde es posible, siempre que sea deducible para efectos de impuestos. Mientras se mantengan proporcionales los niveles de compensación y beneficios con la participación patrimonial en la sociedad, ningún socio antagonizará con los demás.

Con todo, Susana no trabaja en la empresa, por lo que es un socio inactivo.

No existen estadísticas que nos indiquen cuál sería una compensación justa para Louis Jr. y Leonardo de manera particular. Gran parte de esta valoración es subjetiva y hemos de anotar que determinar una compensación razonable para los socios-empleados de la sociedad es probablemente unos de los puntos más difíciles de resolver.

Indudablemente, Susana cree que el éxito de Confiables es el resultado del esfuerzo de su padre. Ella siente que sus hermanos han estado manejando una mina de oro y desde su criterio piensa que sus hermanos tienen una vida suave, sobre todo en comparación con la de su esposo Rodrigo, quien a menudo trabaja sin parar en negociaciones jurídicas. Susana tiene buenas razones para creer que están sacando partido de ella y aunque ella tiene una participación importante en el capital de la exitosa sociedad, no obtiene nada a cambio.

Si Susana tuviera ese dinero en un certificado de depósito a término (CDT), ella podría estar recibiendo muy probablemente el 10% anual de intereses y sus fondos estarían permanentemente disponibles cuando los necesitara, por lo que Susana debería recibir más ingresos por su inversión en Confiables, en consideración a que dicha inversión está hecha en una empresa que corre muchos riesgos. Un 15% podría ser razonable, pero ella ahora no está recibiendo nada.

Ahora bien, los casos como el expuesto son de ocurrencia frecuente en las empresas familiares de segunda generación, pues en las de tercera generación, es decir, en la de los primos podría decirse que este caso rara vez se presenta por cuanto el liderazgo está dividido u obedece más a la profesionalización de la empresa, y posiblemente la compañía ya ha debido entrar en las denominadas "de madurez" y las soluciones se darán de manera diferente.

Es muy difícil tratar de imaginar cuál sería un retorno justo de la inversión para Susana, por lo que se hace necesario tener en cuenta dos elementos en la propuesta: (i) ¿cuál es el valor real de la inversión de Susana en Confiables?, y (ii) ¿cuál sería la tasa compensatoria que debería recibir por tal inversión? Seguramente, Susana y sus dos hermanos tienen puntos de vista diferentes.

Susana y sus hermanos, indudablemente, van a discutir acerca del método apropiado para valorar los negocios de la empresa. Cada una de las partes presentará argumentos intentando justificar su posición. Cualquiera que represente a Susana, empezaría el proceso de valoración tomando el valor patrimonial de Confiables, que aproximadamente es de US\$1,5 millones; después le sumaría una cifra considerable por razón del *good-will* utilizando probablemente la fórmula que explicamos atrás, más el excedente que se produzca entre el precio de los activos de Confiables en el mercado frente a su valor en libros. Este cálculo puede llegar alrededor de US\$2,5 millones. Un tercio de esta

suma sería US\$835 mil, que al 15% anual esperado como rendimiento en un negocio riesgoso, daría un retorno esperado de US\$125 mil. Susana está dispuesta a recibir ésta suma como dividendos ordinarios o preferenciales, salarios y honorarios entre otros.

Las instrucciones para los hermanos

Los hermanos miran este punto en forma totalmente diferente. Louis Jr. y Leonardo consideran que ellos no deben pagarle nada a su hermana, porque ella no lo necesita. Después de todo, Rodrigo es un exitoso abogado que gana una cifra importante de dinero y que probablemente le irá mejor en los años venideros.

Ellos consideran que la fórmula para valorar los intangibles basados en el volumen de ventas, sólo aplica cuando usted va a comprar locales o para realizar algunas adquisiciones o asociaciones menores. Esta cifra jamás sería la justa si se vende la totalidad de Confiables. Igualmente, no existen fundamentos para adicionar el valor de los activos en la forma propuesta. Seguramente, gran parte de la maquinaria y equipos que están descargados de la contabilidad continúan en perfecto estado de funcionamiento, pero ningún comprador pagaría por ellos más de su valor en libros.

Los hermanos insistirán en que un porcentaje minoritario en una sociedad familiar que no es comercial —de fácil venta— sería objeto de un descuento fuerte para su compra: 25% a 30% como mínimo. Ellos estarían dispuestos a conceder como máximo un sobreprecio de US\$600 mil sobre el valor patrimonial, representando el valor de los intangibles. Esto hace que confiables valga US\$2,1 millones y que un tercero fuera sólo de US\$700 mil antes del descuento, lo que arrojaría un cifra de US\$500 mil, si el descuento fuera cercano al 30%.

Esta rentabilidad ofrecida por Louis Jr. y Leonardo, está argumentada también en que la sociedad no está en capacidad de pagar altas tasas de retorno a los accionistas, por ser significativas las reservas que debe realizar para atender las compras de nuevos equipos, maquinarias y otras adquisiciones con base en las utilidades líquidas después de impuestos.

Los hermanos también manifiestan que los dividendos arrojados por otras empresas que públicamente cotizan o negocian sus acciones, es cercano al 7% anual. La comparación con una inversión en CDT sería cuestionada por cuanto las inversiones de este tipo son fijas y no valorizables en el tiempo. Los hermanos consideran que el 8% es el más alto porcentaje que pueden ofrecer sobre el monto de la inversión, esto es US\$ 40.000 anuales. De todas maneras existe espacio para lograr un acuerdo acerca del valor de la inversión, pero lo más difícil será hallarlo frente al retorno esperado.

Probables soluciones

Incluir a Susana en la nómina de Confiables por la prestación inexistente de servicios, no es lógico. De hecho, podrían generarse riesgos fiscales graves. Las deducciones por los montos pagados a Susana podrían ser desconocidas arrojando serias discrepancias fiscales, junto con intereses y multas por inexactitudes. Lo mismo puede ocurrir si se le cancelan honorarios a Rodrigo por servicios jurídicos mínimos no prestados. Suponiendo que todos podrían asumir riesgos, esta solución no es la más conveniente para resolver el problema. En todo caso, si Susana recibe mucho menos que sus hermanos, ella va a sentirse engañada, y si recibe una suma importante, por decir, US\$100 mil anuales, los hermanos se sentirán legitimados para entablar demandas, pues ellos reciben US\$50 mil cada uno como compensación por su trabajo, claro sin tener en cuenta los demás beneficios, automóvil y gastos de representación, etcétera.

Otras soluciones similares tampoco serían aconsejables, como pagarle dividendos extraordinarios a Susana, lo que significaría que Confiables debiera distribuir anualmente una suma de dinero muy significativa probablemente no deducible para alguna de las partes, y para que ella reciba US\$50 mil la sociedad debe decretar US\$150 mil como dividendos y esto la dejaría con ingresos mucho menores que los que recibirían sus hermanos.

¿Se mejoraría la situación si Confiables Inc. emitiera algunas acciones preferenciales? Para hacerlo, debería hacerse un *swap* de acciones ordinarias por acciones preferenciales para garantizarle unos ingresos mínimos; pero, ¿cuántas acciones preferenciales deben emitirse para hacer equitativa la permuta? ¿En cuánto debe valorarse la empresa? La inversión de Susana se congelaría, pues estas acciones preferenciales sin derecho a voto no son susceptibles de valorizarse, o por lo menos no se valorizan de la misma forma que las ordinarias, por razón del dividendo fijo que están pagando. Finalmente, ¿quién le garantiza a Susana que perdiendo el derecho a voto en las decisiones societarias, la sociedad va a estar bien administrada y su ingreso o dividendo va a ser seguro?

Por todas estas razones, la propuesta es rechazada.

Consecuentemente, el comienzo de la probable solución es que los hermanos comprendan que ninguno es dueño absoluto de la propiedad y que son sólo socios de una empresa familiar, incluyendo a Clara, por lo que los miembros familiares deben reconocer la necesidad de establecer por unanimidad o por consenso, los mecanismos que regulen las relaciones familia-empresa-propiedad con visión del futuro, incluyendo las políticas para seguir para el manejo de las normas de orden tributario y el reparto con equidad de los beneficios económicos, para bienestar de la familia.

En estos casos es aconsejable que la familia consiga ayuda profesional en este campo, pues los consultores con experiencia ha-

llan las soluciones más convenientes para evitar que los miembros familiares socios recurran a los estrados judiciales para resolver sus desavenencias, lo que de ocurrir, conlleva el desgaste de la armonía familiar, además de los costos inherentes por la intervención de abogados, evaluadores y peritos en asuntos contables, entre otros.

F. Etapas de la empresa familiar

Las empresas de familia que han alcanzado la consolidación y la madurez empresarial, es porque han hecho el tránsito por las fases anteriores superando las dificultades del desarrollo, de la evolución y crecimiento de la familia, con resultados exitosos. Las etapas son las siguientes :

1. La fundación

Es la primera de ellas. Desde el día en que ocurre este hecho hasta el momento en que llega la sucesión patrimonial a favor de los herederos, ya sea por fallecimiento del fundador o por cualquier otra causa, existe generalmente una administración informal y el negocio está orientado a lo que es el producto o servicio que se ofrece y a la conquista del mercado, pudiendo transcurrir fácilmente entre estos dos hechos 25 años o más, lapso durante el cual el líder fundador ejerce y desarrolla sus cualidades humanas junto con sus debilidades de forma omnímoda, hasta consolidar su objetivo.

2. Crecimiento y organización

En esta segunda etapa, comprendida generalmente entre los 25 y 50 años de ocurrida la fundación, la empresa ya ha debido haberse desarrollado, lo que en otras palabras podríamos decir, que ya existe la empresa familiar y que ésta ha superado los desafíos iniciales, como la definición del producto, el nicho de mercado; los clientes; el potencial humano; las relaciones familiares y laborales; la administración profesionalizada y determinada también la misión de la empresa por la visión del fundador-líder. En este mismo lapso ha

debido también formalizarse el protocolo de familia y mantener una adecuada delegación de funciones, que entre a formar parte integral de la empresa.

Durante ese mismo período, comienza a cambiar la estructura familiar, pues la familia se extiende a través de los matrimonios, la llegada de los hijos, los divorcios y los parientes políticos. Sin embargo, existen muchos casos en los que también cambia la estructura del patrimonio o de la propiedad, porque el dueño fundador constituye sociedades con sus hijos(as), reservándose para sí el poder de decisión y el usufructo de los derechos o acciones.

Lo dicho ocurre normalmente en la segunda generación —la de los hermanos y hermanas— que es cuando la empresa ha alcanzado un nivel determinado de crecimiento y se hace imposible mantener la dirección y la administración centralizadas en su fundador o cuando los hijos(as) se vinculan a la empresa.

Vale decir también que cuando las familias han llegado a la etapa de trabajo conjunto —sociedad de hermanos y de hermanas— los problemas que se presentan provienen generalmente de la dinámica familiar y de las relaciones de los parientes entre sí y no por otros factores. Estas situaciones dan lugar a acciones más complejas, por cuanto los líderes de la segunda generación, la de los hermanos(as), deben afrontar el desafío de continuar exitosamente la empresa familiar y de mantener la cohesión de la familia alrededor de todas las decisiones y asuntos empresariales.

En esta etapa de crecimiento, no siempre están resueltos los problemas del arranque, es decir, de la generación del fundador o emprendedor, por lo que la transición de la etapa de arranque a la de crecimiento y organización, en numerosos casos resulta imperceptible, o por el contrario, pueden darse situaciones difíciles que conlleven la contratación de otros profesionales para la administración o para la introducción de nuevos productos o de servicios. La dinámica es esencialmente de carácter intergeneracional entre los hermanos y las hermanas. Sin embargo, cuando existen diferencias no resueltas de los hermanos(as) y de los padres, en muchas ocasiones surgen también los conflictos en las relaciones conyugales cuya combinación incrementan los problemas familiares.

Por tanto, la percepción consiste en que la dirección de la empresa estará orientada en un mayor grado en lo que es el proceso de crecimiento, lo que debe conllevar también la estructuración de una administración descentralizada que ofrezca más posibilidades de desarrollo, en la medida que dicho proceso se oriente a mejorar la calidad de los productos, el control, y lograr reducir los costos.

Igualmente, los familiares propietarios y especialmente aquellos que se encuentran vinculados laboralmente con la empresa familiar, buscan ante todo alcanzar sus metas profesionales, el estatus y los premios económicos que creen merecer por su trabajo. Por otra parte, también se puede observar que los hermanos, en muchas ocasiones, ejercen presión para exigir dividendos y prebendas jugosas, en su deseo por seguir viviendo cómodamente o de financiar empresas conjuntas o subsidiarias, lo que no es malo, pues también de esta manera se fuerza el desarrollo de la empresa, si y sólo si, ello obedece al resultado de estudios concienzudos y propósitos reales.

3. La madurez

Este momento se alcanza por lo general entre la segunda generación —la de los(as) hermanos(as)— y la tercera generación —la de los(as) primos(as)— y ya debe contar la empresa con una administración profesionalizada en los diferentes campos de su actividad, donde todo se maneje con criterios absolutamente empresariales. Ésta puede considerarse la etapa de mayor impacto en la familia empresaria, entre la sociedad de hermanos(as) y el consorcio de primos(as) partiendo del fundador, por lo que aquí nos referiremos principalmente a las personas.

Algunos autores, entre ellos Wyatt Rockman, consideran que la etapa de la madurez está entre los 40 y 60 años del individuo y que es el período de máxima autoridad, control y gran estatus. Así mismo, Rockman indica que al trascender los 40 años, las personas hacen una pausa y se cuestionan si el camino que han seguido entre los 20 y los 40 años ha sido el adecuado para seguirlo en la madurez. En otras palabras, el autor expone la pregunta que estos individuos se formulan y es: ¿sus decisiones o actuaciones son todavía lo bastante acertadas y gratificantes para continuar el trabajo que han venido realizando?

El individuo que se hace tal pregunta, estudia y analiza todos los factores que determinan la vida: la profesión ; el matrimonio o amor; las obligaciones de padres; las relaciones con la familia extendida de ambos cónyuges, es decir, con la descendencia y los allegados políticos; la religión; la espiritualidad ; su función en la sociedad; la actividad física y sexual; la recreación y todo cuanto ocupa un lugar destacado en la vida.

En esta época de la vida, se siente como un intermedio y piensa que todavía hay tiempo para hacer cambios drásticos como para tomar otro camino y hacer que sus deseos se materialicen, lo que no siempre resulta así.

De la misma manera, durante esta etapa se genera el trabajo conjunto de dos o más generaciones, especialmente la del fundador, la de los hijos y en casos muy especiales, el consorcio de primos. En este mismo período, los padres deben estar entre los 60 y 75 años y se hallan en la cima de su autoridad. Es también la época en que los hijos se van de la casa y otros aún no han salido de la adolescencia, factores éstos que pueden provocar una ansiedad inconsciente en la empresa familiar, por la posibilidad lejana de no poder mantener la continuidad.

En otro plano, el envejecimiento prematuro y los fallecimientos marcan el ciclo final del control de la generación de los padres-fundadores y ahora la carga y la batuta recae totalmente en la generación de los hijos, sin la intromisión y tampoco sin la seguridad de los padres, lo que les produce, en la mayoría de los casos, una sensación de libertad.

En algunas ocasiones se puede configurar en esta etapa el modelo mixto, es decir, cuando los descendientes del fundador han cedido sus funciones administrativas y los primos provenientes de varias ramas de hermanos entran a la empresa de la familia y en consecuencia el control de la propiedad lo ejercen muchos, por cuanto ninguno cuenta con suficientes acciones con derecho para controlar.

La situación anterior es la comentada de la empresa productora de elementos de limpieza, donde los(as) primos(as) ingresaron a la administración de la empresa, aportando también los conflictos derivados por los intereses per-

sonales de los parientes políticos, en este caso los cónyuges, que aunque no son socios directos, sí ejercen cierta influencia indirecta en las decisiones empresariales y familiares, aspectos que deben estar contemplados y definidos en el protocolo de familia.

En muchos casos el(la) socio(a) familiar se sorprende que su cónyuge no lleve buenas relaciones con el cónyuge de su primo(a), lo que hace que estas dificultades o falta de comprensión afecten la relación familiar.

Sin embargo, vale anotar que en el consorcio de primos el proceso consultivo es el que más se asemeja al de las empresas no familiares. Por ejemplo, en la empresa del consorcio de primos-trabajo-etapa de madurez, esta trilogía requiere para su buen funcionamiento que existan políticas, comportamientos y procedimientos no específicos de persona alguna, por lo que en este caso las decisiones se toman ordinariamente a través de su junta directiva y el éxito se basa más en el diseño organizacional con énfasis en el mejoramiento continuo, en la investigación y en el desarrollo de nuevos productos y de servicios.

Aquí el líder familiar no siempre es el mismo líder empresarial, pues el resultado de un consenso familiar o de una asamblea de accionistas puede llegar a elegir como líder empresarial a un tercero no familiar, porque lo que se busca es la continuidad y el desarrollo de la empresa, tal como lo vemos cotidianamente por las numerosas empresas controladas por familias importantes y muy desarrolladas, cuyo líder o líderes empresariales no pertenecen al grupo familiar.

Por tanto, en la medida que las empresas crecen y las familias se extienden en generaciones posteriores, cada día irá resultando más difícil preservar el control de la propiedad y la influencia de la primera descendencia del fundador, es decir, la de los(as) hermanos(as), de manera absoluta.

La perspectiva de una empresa del tipo consorcio de primos como la fabricante de elementos de limpieza, entre muchas otras, ofrecen el anhelo y la visión de un grupo de primos con clase, de distinguidos ancestros e historias y tradiciones relevantes. Este anhelo se convierte en el lazo que une a un grupo de familias, cuyas raíces se remontan a los fundadores, a sus legados y

a sus heroicos éxitos. No obstante, los lazos entre las ramas de las familias y los numerosos primos, pueden no ser tan ligados, por cuanto sólo unos pocos llegan a ser participantes activos en el negocio.

Igualmente se observa que la generación de los primos vive regularmente muy separada y únicamente se reúne en determinados eventos sociales o en juntas del grupo familiar. Así mismo, los consorcios de primos tienden a estar ligados a familias que han alcanzado muchos éxitos en los negocios y que han acumulado al mismo tiempo fortunas importantes, por lo que, por debajo de cierto nivel de ganancias, la empresa debe controlar los costos monetarios por la probable interrelación de actividades y la vinculación laboral del creciente número de parientes.

De otra parte, también se observa que el interés por la continuidad de la empresa familiar tiende a evaporarse en la medida que un buen número de los primos busca otras carreras y atractivas fuentes de ingreso. La dirección y el gobierno de la empresa familiar se vuelve mucho más compleja en el consorcio de primos y el factor que determina si es posible alcanzar ese equilibrio del poder entre las ramas de la familia, es la simple distribución numérica de funciones entre ellas.

En las familias muy numerosas, las ramas familiares presentan una cantidad desigual de hijos y es aquí donde generalmente comienzan las dificultades. A menudo, los hermanos dividen las acciones en partes iguales entre sus hijos, como ocurrió en la sociedad de nuestro ejemplo productora de elementos de limpieza, porque así procedió el fundador cuando la empresa pasó de la estructura de propietario controlador a la de la sociedad de hermanos(as). No obstante, al estudiar la estructura más conveniente de la propiedad para la siguiente generación, ésta se enfrenta con una realidad diferente. Por ejemplo: (i) el(la) hermano(a) mayor tiene cinco hijos: dos trabajan en la empresa y tres no; (ii) el(la) segundo(a) hermano(a) tiene un solo hijo, que también trabaja en la empresa; (iii) el(la) tercer(a) hermano(a) tiene cuatro hijos: dos laboran en la empresa y dos no; (iv) el(la) menor de los(as) hermana(as) tiene cinco hijos y todos están aún en la escuela. Nos damos cuenta entonces de la necesidad de considerar las asimetrías de la siguiente generación, antes de comenzar la transición al consorcio de primos.

El dilema fundamental al diseñar la estructura de la propiedad para el consorcio de primos consiste en hacer una distribución de acciones por "estirpe", conservando la calidad de la propiedad de las ramas, o bien en reasignar las acciones para que cada primo controle la misma cantidad de acciones, conservando la equidad de la propiedad individual. Nos encontramos ante un ejemplo perfecto de cómo la estructura del patrimonio familiar cambia y se hace más compleja entre las etapas de la sociedad de hermanos y la del consorcio de primos.

En el protocolo de familia, que el fundador debiera formalizar para la etapa de la sociedad de hermanos, se debe definir la calidad y el número de familiares socios y no socios que pueden vincularse laboralmente a la empresa, estableciendo, por ejemplo, que sólo podrá ingresar a la empresa un miembro familiar por cada rama de la familia empresaria, en este caso de la sociedad de hermanos y a un miembro familiar descendiente de cada una de las ramas de la familia como máximo, o también limitar tal número al de las empresas o divisiones importantes de éstas.

También vale anotar, que aunque los hermanos protegen a toda costa los intereses de sus hijos, al mismo tiempo hacen lo posible por evitar discusiones sobre cuáles de ellos son los que tienen más méritos y están más calificados para ocupar puestos directivos en la siguiente generación. Probablemente, la evaluación mutua de los hijos es uno de los desafíos más delicados y más explosivos al planear la sucesión en la sociedad de hermanos.

De otra parte, cada vez un número mayor de familias llegan al extremo de prohibir terminantemente que los primos ocupen cargos gerenciales y simultáneamente se hagan miembros de la junta directiva, por cuanto consideran este hecho como el conflicto de interés más destructivo que una compañía puede tener. Esto ocurre cuando muchos primos capaces compiten por unos cuantos cargos de alta dirección y por los puestos en las juntas directivas.

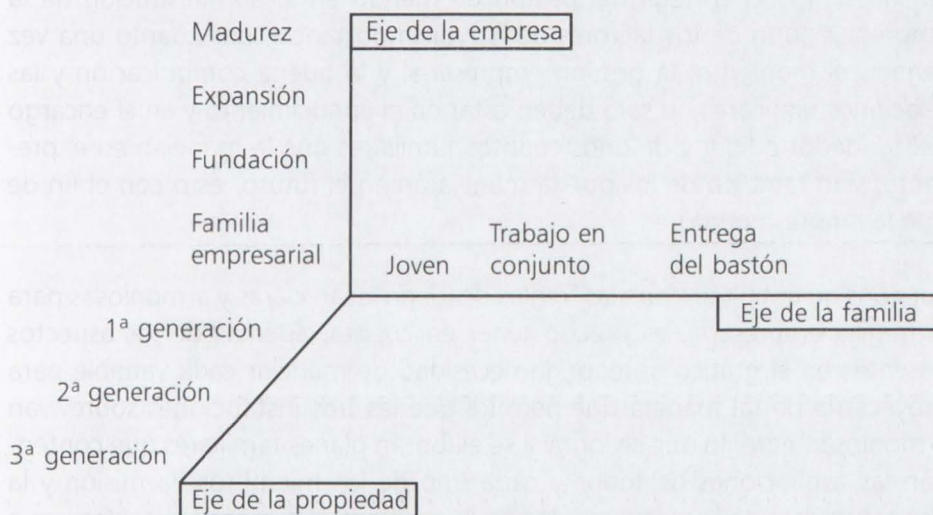
Sin embargo, la empresa en este momento, es decir en la fase de la transición de la sociedad de hermanos a la del consorcio de primos, debe haber alcanzado una estructura funcional por excelencia, lo que significa también que sus miembros familiares socios, más que ocupar unos cargos dentro del or-

ganigramas empresariales, deben desempeñar funciones y responsabilidades orientadas al desarrollo y al éxito de la empresa.

Así mismo, en esta tercera etapa, la de la madurez, aparece una nueva orientación que se centra en la planeación estratégica y en las ideas de motivación y de cambio, y de descubrir nuevos productos y mercados.

G. Modelo de la evolución de la sociedad familiar. Resumen gráfico

Figura 1



En el plano empresarial se encuentran las variables de la fundación; la expansión y madurez; los propietarios de primera, segunda y tercera generación (fundador-sociedad de hermanos-consorcio de primos); la familia empresarial joven; la entrada a la empresa de los nuevos familiares, que en este caso serían los hijos del fundador; el trabajo conjunto entre éste y sus hijos, para llegar finalmente al consorcio de primos y a la sucesión en el mando.

En los capítulos anteriores hablamos de las etapas enunciadas, con excepción de la sucesión empresarial, que veremos más adelante. Para ilustrar gráficamente las interrelaciones de la familia empresaria durante la vida del individuo y de la empresa familiar, podemos observar la figura 1 de Gersick y de otros autores, en el que se consigna de manera concatenada la función de dichas etapas.

No obstante, casi ninguna familia empresaria y la empresa se encuentran en las mismas etapas de evolución; hay casos en los cuales la familia empresaria se encuentra en la segunda generación, en tanto que la empresa aún continúa en estado primario o artesanal.

La sucesión o la entrega del bastón de mando en la administración de la empresa es uno de los factores de mayor importancia, por cuanto una vez llegado el momento, la gestión empresarial y la buena comunicación y las relaciones familiares no sólo deben estar en el conocimiento y en el encargo del fundador o líder y de unos cuantos familiares que la manejan en el presente, sino también de los que la manejarán en el futuro, esto con el fin de que la empresa perdure.

Por consiguiente, para que las "reglas de juego" sean claras y armoniosas para la familia empresaria, es preciso tener en cuenta, además de los aspectos descritos en el gráfico anterior, la necesidad de manejar cada variable para proyectarla de tal manera que permita que las tres instituciones sobrevivan armoniosamente, lo que se logra si se elaboran planes familiares que contengan las aspiraciones de todos y cada uno de los miembros; la misión y la visión futurista de la empresa y los de la propiedad, debiendo establecerse a la vez los mecanismos para la sucesión y para el ingreso de nuevos socios familiares o de terceros; los términos y condiciones para ejercer los derechos de preferencia; la vinculación y desvinculación laboral de los familiares socios; la venta o cesión de los derechos en la propiedad de la empresa familiar y la forma en que se hará la revisión de los acuerdos y la solución de conflictos.

IV. La familia empresaria

A. Tipos de familias propietarias

Cada empresa es única en todos sus aspectos y conceptos y en la medida que el tiempo pasa, todo cambia dentro de ésta, y debe considerarse a sus propietarios como parte fundamental susceptible de cambios de mayor o menor grado, por lo que, según la clase de propietarios, la empresa puede también clasificarse con base en la generación que las dirija. Esta clasificación puede darse también por el ciclo en que se encuentre la familia propietaria y su manera de actuar.

Así pues, encontramos la empresa de la primera generación, cuyas características corresponden a la propiedad unificada, con una administración personificada y la toma de decisiones centralizada. En el tipo de empresas de primera generación hay muchas coincidencias, por cuanto se encuentran en las manos del fundador y muy probablemente dando sus primeros pasos para la descentralización administrativa, la división patrimonial y la toma de decisiones, y la manera como deben analizarse corresponde a lo dicho en el capítulo II De los fundadores, pues prácticamente en esta etapa aún no existe formalmente la empresa familiar, sino más bien el líder emprendedor omnímodo.

En las empresas de la segunda y tercera generación, cuando ingresan a la propiedad y a las mismas empresas los hijos, los cónyuges, los yernos, las nueras y los sobrinos, pueden ocurrir crisis muy serias durante los períodos de

transición como consecuencia de los cambios que ocurren en la estructura organizativa y la pulverización de la propiedad por razón del mayor número de vinculados y porque, además, los herederos o sucesores no sólo heredan la empresa como ente productivo, sino también las obligaciones y los derechos que se derivan de la división de la propiedad.

Los(as) hijos(as) del(la) fundador(a), y en muchos casos también la(el) esposa(o) sobreviviente, tal como lo vemos en el caso particular de Emily como mujer de negocios, entran como nuevos directores de la empresa y a la vez como socios, lo que no es fácil de comprender y de asimilar para muchos herederos, pues cada uno de éstos, en la mayoría de los casos, quiere mantener el poder absoluto que tuvo el(la) fundador(a) y el dinero suficiente para llevar el mismo estilo de vida, tal como ocurrió en el caso de la empresa de pasabocas cuyos nueve herederos quisieron mantener un elevado nivel de gastos similares a los del propietario-fundador, sin importar que la compañía no generaba los ingresos suficientes para multiplicar por nueve las erogaciones familiares, llevando a la sociedad a la bancarrota.

También puede ocurrir que quien hereda no participa como trabajador en la empresa familiar, hecho que en consecuencia conlleva, además, que el nuevo líder administrador de la empresa no sólo asume la responsabilidad consigo mismo sino también con la junta de socios, que es ahora la nueva familia empresaria.

Igualmente, estimamos de especial interés, analizar a la familia empresaria tal como lo expone el tratadista James W. Lea en su libro *La sucesión del Management en la empresa familiar*, para señalar que estudiar los comportamientos y las aspiraciones de la familia será probablemente la tarea más difícil que analizar a la empresa, porque a la mayoría de las personas involucradas les resulta más difícil ser objetivos con su familia que con su trabajo. Este análisis debe hacerse cuidadosamente, si se quiere que la sucesión se cumpla con éxito en el largo plazo.

Existen dos tipos de personas : (i) las que dividen a las personas en dos clases o tipos, por ejemplo, entre buenos y malos o entre feos y bonitos o cualesquiera otros adjetivos, y (ii) las que no lo hacen. El tratadista describe a la

familia empresaria como un sistema de funcionamiento que puede encajar dentro de uno de estos tres tipos:

- (1) la familia interdependiente,
- (2) la familia independiente, y
- (3) la familia coherente.

Por supuesto, cada tipo está sujeto a innumerables excepciones y variaciones, aunque de todos modos estos tres tipos de calificación señalan importantes distinciones entre grupos familiares y estas distinciones influirán sin duda alguna sobre sus posibilidades de éxito para desempeñarse como empresa familiar.

1. Características de los miembros de las familias acorde con la clasificación antes señalada

a. *Interdependientes*

Estas familias suelen ser muy sensibles a las necesidades, intereses y preferencias mutuas. Por lo general, esta familia se percibe y es percibida como una familia unida. Sus miembros muestran un alto grado de preocupación por el bienestar de los demás. Confían en las opiniones de sus familiares y se guían por sus consejos. Comparten amistades o por lo menos aprueban las amistades de cada uno. Toman pocas decisiones personales o familiares —desde quién invitará a Martina para el bautismo o fiesta de graduación, hasta dónde pasarán las vacaciones— sin obtener consenso interno.

Una familia fuertemente interdependiente suele visualizar al resto de la humanidad como amenazante, y, por tanto, intenta cerrar filas para defenderse de un medio hostil. Este tipo de familia que posee y maneja una empresa suele alcanzar un notable grado de uniformidad en la toma de decisiones y en el manejo administrativo. Cada uno de los miembros, trabaje o no en la empresa, se siente comprometido con la marcha de los negocios. Como empresa familiar, concentra el interés de varias personas y tiene un apoyo sólido. Rara vez las opiniones encontradas o las discrepancias personales obstaculizan el manejo de la firma.

Por otro lado, una unión familiar tan fuerte puede hacer que los empleados se sientan excluidos de los procesos de decisión. Por tanto, una empresa dirigida por una familia interdependiente se encuentra, a veces, enfrentada con los empleados y no trabajando con ellos.

Dentro de esta clasificación podrían hallarse en Colombia, como también en otros países, familias empresarias muy exitosas, entre las que podemos citar a la familia Restrepo del denominado Sindicato Antioqueño; a la familia Sarmiento del grupo Aval; a los Carvajal; a los Santos del grupo de **El Tiempo**; a la familia Ardila Lule del grupo Postobón y muchos más, que sin ir muy lejos, cierran filas ante los demás grupos económicos con intereses similares.

b. Independientes

Al contrario de la familia interdependiente, suele aparecer como un pequeño grupo de personas que sólo tienen en común el apellido. Los miembros de este tipo de familia muestran preferencias y objetivos muy diferenciados e individualistas. Cada uno vive su propio mundo y marcha a su propio ritmo, buscando apoyo y estímulo en las relaciones extrafamiliares. Hay pocas reglas internas, excepto las necesarias para educar a los hijos y mantener un cierto orden doméstico. La comunicación interna —entre padres e hijos y entre hermanos— es fuerte. Los individuos deciden y actúan sin tener en consideración las opiniones de los demás y nadie busca el consejo familiar. Por ejemplo, Alicia invita a su graduación a quien mejor le parece y, si tres miembros de la familia deciden pasar sus vacaciones en París, es posible que los otros dos elijan Argentina.

Las familias independientes que logran llevar adelante una empresa familiar lo hacen de una de estos dos maneras: (i) bien uno de los familiares tiene una indiscutible y total autoridad para tomar decisiones en la empresa y los demás no se enteran de nada o no se preocupan, (ii) o bien, el poder se ejerce directamente por votación personal y no por participación, sin lugar a veto.

Pero cuando la situación sea ésa, los familiares independientes suelen adoptar políticas diferentes o modalidades de trabajo contradictorias por ejemplo,

abrazar la causa de los empleados descontentos o apoyar movimientos sociales que entran en conflicto con los intereses de la firma, o dilatar deliberadamente la toma de decisiones importantes.

Por otro lado, estas familias producen muchas veces individuos brillantes, cuya iniciativa y liderazgo benefician a la empresa y a la familia mucho más que lo que podría hacerlo un tranquilo consenso familiar.

Durante los largos años de nuestro ejercicio profesional, hemos visto a muchas familias empresarias que podrían pertenecer a este grupo y que algunas de ellas llegaron al fracaso y otras continúan debatiéndose para superarse. En los casos que hemos descrito, podrían encontrarse la familia ganadera y la familia fabricante de prendas de vestir.

Las numerosas empresas que en Colombia han sufrido graves crisis en estos últimos 10 años, se ha debido en gran parte a que sus líderes han actuado dentro del contexto de "independientes" y cuando han logrado entenderlo, ya es demasiado tarde y generalmente han entrado en concordatos liquidatorios, como ha sido el caso de numerosas empresas de los sectores de la construcción y de la industria principalmente.

c. *Coherentes*

Este tipo de familia trata de equilibrar las necesidades externas de cada uno de sus miembros con la necesidad de cohesión de la familia. La unidad familiar es suficientemente flexible como para aceptar la individualidad de cada uno y bastante fuerte como para proporcionarles apoyo mutuo.

Cada miembro de una familia coherente puede tener opiniones diferentes y disfrutar de relaciones satisfactorias fuera de la familia y sin embargo aportar a ella una diversidad de perspectivas de interacción. Cuando hay que resolver asuntos importantes, todos están unidos. En la familia coherente, los miembros son eficaces como individuos y la familia es eficaz como grupo. La influencia de la coherencia sobre las actividades de una empresa familiar es positiva por lo general. La administración es eficaz pero no rígida ni monolítica.

La familia es sensible a los problemas de los empleados y está preparada para afrontar los cambios necesarios en la política comercial de la firma. Casi siempre hay un saludable equilibrio entre los intereses de la familia y los de la compañía, aun si las dos están económicamente interrelacionadas. Y cuando un miembro de la familia accede a la dirección de la empresa, el hecho es casi siempre el resultado de una discusión familiar constructiva y la decisión ha sido tomada con el apoyo y consentimiento de los demás.

Sin embargo, no hay en estas categorías cosa alguna que induzca a calificar a un tipo de familia como "normal" y a otro de "patológico". Por fortuna también son numerosas las empresas familiares que podrían estar en este esquema. En los ejemplos citados en otros capítulos de este libro, vimos cómo la familia empresaria de elementos para la limpieza ha logrado ser coherente en las decisiones y en el manejo de su negocio, aunque debe realizar ajustes en su organización.

Las familias interdependientes, independientes o coherentes bien equilibradas pueden manejar una empresa con éxito, pero si la familia cae en comportamientos extremos, aparecerán los problemas en los negocios y en la familia empresaria.

B. Signos de crisis en la empresa familiar

Hay muchas situaciones por las que probablemente deba atravesar la empresa familiar para alcanzar la madurez y que no siempre reflejan las mejores condiciones en que ésta se debería encontrar y, aquí es cuando aparecen los signos de crisis.

Entre estos signos, además de algunos de los factores señalados en el capítulo sobre los tipos de familia propietaria, están, por ejemplo: si los miembros de una familia interdependiente se sumerge totalmente en la vida de sus parientes, la familia puede tornarse tan autocentrada que su capacidad para interactuar eficazmente con el mundo exterior podría verse perjudicada. De pronto podría estar aislada e incapaz de comprender las realidades del medio social y comercial, y su capacidad para concentrarse en el manejo de la empresa podría verse internamente erosionada.

De otro lado, las familias extremadamente independientes pueden terminar por interrumpir toda relación, abandonar lealtades internas y los valores familiares compartidos y, por tanto, dejar de funcionar como familia.

La familia coherente puede tener dificultades para manejar la empresa, si se cohibe demasiado. La persona que se supone a cargo de la dirección de la empresa, comienza a perder su autoridad, y el erróneo intento de democracia en la acción entra a remplazar la toma racional de decisiones. Puede decir, por ejemplo: "Somos una familia coherente, ¿o no? De modo que si vosotros pensáis que debemos liquidar la mitad de los bienes de la compañía para comprar fincas de veraneo, eso es precisamente lo que haremos".

La perspectiva familiar equilibrada no puede remplazar al firme control de las decisiones de la empresa. El análisis de la familia en algunos casos no debe limitarse a los hijos del dueño únicamente para tener una visión amplia de las condiciones familiares, por lo que en el estudio deberían incluirse a los sobrinos y sobrinas, yernos y nueras y primos.

Otros signos igualmente preocupantes son la confusión entre los miembros familiares y la falta de comunicación, tal como lo vimos en el caso de la empresa fabricante de pasabocas y lo veremos en la sociedad minera, las cuales fracasaron al comenzar la etapa de la segunda generación. Una buena comunicación entre los miembros de la familia empresaria comienza generalmente por realizar reuniones muy informales, en las que en principio participan el propietario y su cónyuge, para hablar de asuntos familiares y de la empresa.

Nos parece de gran significación vincular a los hijos(as) menores a algunas de estas reuniones en las que se traten asuntos de importancia por niveles, aunque ninguno de ellos estén aún laborando en la empresa, pues es la mejor manera de lograr, en principio, el compromiso de conocimiento y de cooperación, por cuanto lo que se dice del trabajo y la forma en que se presenta tendrá una notable influencia en la disposición de los hijos para integrarse a ella con el paso del tiempo o también para no hacerlo.

Si hacemos memoria de las actuaciones de nuestras generaciones anteriores, es decir, las de nuestros abuelos, digamos 75 años, sus hijos, es decir nues-

tros padres, estuvieron siempre al lado de nuestros abuelos, escuchando, aprendiendo y vinculándose a los negocios de la familia, y esta sana costumbre aún continúa viviéndose en algunos países asiáticos y principalmente en el Japón y la China.

En nuestro medio, este modo de transferencia se ha perdido, pues generalmente nuestros hijos van a la escuela; luego al colegio y finalmente a la universidad, desvinculándose en la gran mayoría de los casos de las actividades familiares y empresariales de sus progenitores. Cuando terminan los estudios universitarios, muchos no se vinculan activamente a la empresa familiar y los que lo hacen, desconocen la visión que tuvo el fundador para que la familia estuviera unida y la empresa se desarrollara. Ésta también es una de las causas principales del fracaso de muchas empresas familiares, pues la sucesión en la administración o dirección de los negocios puede resultar no exitosa o con muchas dificultades, independientemente de la sucesión patrimonial.

En nuestra opinión, cuando la familia y la empresa han crecido y muy especialmente en las etapas de las sociedades de hermanos y en el consorcio de primos, las reuniones familiares debieran convertirse en una necesidad dentro del plan familiar, estableciendo previamente: (a) los escenarios o lugares donde se realizará cada reunión; (b) la información que debe darse para transmitir un conocimiento general; (c) los temas para la discusión, —educativos, realizaciones positivas, etcétera— y (d) las orientaciones para la solución de los diferentes temas del orden familiar, si los hubiere, con el fin de que sus resultados sean productivos para la familia y la empresa. Estas reuniones deben buscar ante todo la unión de la familia empresaria para que pueda hacer frente común a las dificultades que se les presenten, tanto a su interior como también hacia la empresa y ante terceros.

Otros signos negativos de crisis son también: (i) la carencia de una buena y oportuna información ocasionada por la falta de una adecuada organización administrativa de la empresa, administración obsoleta; (ii) la homologación familiar en la empresa; (iii) la formación de intereses personales; (iv) la rivalidad entre socios, primos, hermanos; (v) el divorcio de un socio; (vi) involucrar parientes sin planificación; (vii) la falta de liderazgo-compromiso; (viii) la iliquidez o crisis financiera; (ix) la disminución de la productividad; (x) la pér-

dida de competitividad causada muy probablemente por factores externos como la competencia; (xi) el cambio que sienten los acreedores de la empresa por la inseguridad en la continuidad de las políticas aplicadas por el fundador; (xii) el cambio en el manejo de las cadenas de distribución y de los proveedores; (xiii) la publicidad y los nuevos productos en el mercado, entre otros muchos factores.

También es importante decir que al no tener una buena y oportuna información acerca de los diferentes componentes de la empresa, se dificulta la toma óptima de decisiones, lo que puede traer graves consecuencias en uno o varios de los aspectos de la gestión empresarial. La información tardía no tiene la misma utilidad de la oportuna y, por otro lado, si se ha llegado a la disminución de la productividad y a la pérdida de competitividad, la empresa comienza a generar deudas que de no controlarse oportunamente, probablemente la llevarán a una crisis mayor. Para que exista una oportuna y buena información la empresa deberá establecer sistemas contables apropiados, que le permitan obtener los reportes e informes puntuales necesarios para la toma oportuna de decisiones.

El mal funcionamiento de la empresa puede estar mostrando algunos de los siguientes signos:

1. formación de intereses personales

Ocurre cuando alguno o algunos de los miembros familiares socios le imponen a la empresa familiar la realización de negocios particulares para su beneficio personal, a través de la contratación con sus agencias, representaciones individuales o asociaciones particulares, tal como ocurrió con la familia de la sociedad que describimos en seguida, el que también pudiera asimilarse al del distribuidor de maquinarias agroindustriales.

Sociedad Minera

Esta empresa minera fue fundada por Rigoberto hace más de 40 años, cuyo objeto era la extracción de minerales para fabricar

cemento, la cual durante la vida del fundador se tecnificó a través de la adquisición de modernas maquinarias y procedimientos, que le permitió crecer sostenidamente hasta 1995, año en el cual muere el fundador y promotor. Su esposa había fallecido con anterioridad. Tuvieron cinco hijos en total, dos mujeres y tres hombres que se comportaron como disolventes de la empresa. Una de las hijas se fue a vivir fuera del país y sólo le interesaba vender su parte. Otra de las hijas, de profesión odontóloga, tomó la gerencia de la compañía, con desconocimiento casi total de la parte operativa y comercial de la misma; uno de los hijos se hizo cargo de manejar la operación de las máquinas extractoras, trituradores y bandas transportadores y demás equipo de la mina; otro de los hijos se encargó del manejo de las ventas, y un tercer hijo manejaba las relaciones públicas de la compañía. Cada uno de los descendientes, con excepción de la hija que vivía en el extranjero, crearon sus propias actividades derivadas de la compañía, llevándola a un estado de incompetencia, desangrándola económicamente y posteriormente al cierre de la misma.

Sumado todo el desgobierno descrito y por la carencia de un sucesor líder, se agregó que una hermana del fundador tenía el monopolio del transporte y le cobraba a la compañía de inmediato por tal servicio, sin que mediara una comparación de precios con la competencia transportadora.

Otro de los hijos tomó el control y el monopolio para sí del suministro de elementos indispensables para la explotación minera, tales como la adquisición de la dinamita, entre otros.

Este tipo de manejos, posteriores al fallecimiento del emprendedor o fundador, han llevado a la quiebra a innumerables empresas, además de las muchas que están curso permanente, pues sus dueños fundadores o emprendedores no han entendido la importancia de planear la sucesión en la dirección de las empresas y de la propiedad de las mismas para evitar los conflictos de

interés y procurar que la empresa perdure y lleve bienestar a la descendencia.

Este lamentable fracaso se hubiera podido evitar y resolver positivamente, si el empresario hubiese cambiado su absolutismo, configurado la familia empresarial y hubiese entendido y aceptado ceder en sus intereses individuales.

2. Rivalidad entre sus miembros socios

Lo que ocurre cuando los familiares socios que trabajan en la empresa le dan valor personal o emocional a sus actuaciones, anulando la jerarquización que debe existir dentro la empresa. Esta actitud es muy frecuente, por lo que el grupo familiar debe alcanzar lo más pronto posible los acuerdos que den la solución a los conflictos.

Se Vende Lancha

Este caso fue el que le ocurrió a la familia Ibarra, propietarias de los almacenes "Magali París" en la ciudad de Cartagena, que citamos con nombres propios, pues lo sucedido fue conocido por el público a través de los medios de comunicación, periódicos y revistas del país, entre ellos la *Nota Económica*, de cuya publicación a finales de 1997 tomamos los siguientes apuntes y deducciones:

Hacia el año de 1944, los señores Abraham Ibarra y Lácides Segovia fundaron un pequeño almacén de artículos variados en la Plaza de los Coches de Cartagena, que denominaron "Magali París". Segovia vendió su parte a Ibarra poco tiempo después y este último continuó desarrollando el negocio y creciendo durante muchos años con éxito completo, pues era considerado el almacén de más alta densidad de ventas por metro cuadrado en Colombia, focalizado en productos y ventas para los estratos menores, 3 y 4 principalmente. Los descendientes de Abraham Ibarra

fueron cuatro, dos hombres y dos mujeres. Los hombres, Abraham y Ricardo, se vincularon a las actividades empresariales de la familia, en tanto que las hijas mujeres permanecieron al margen.

En 1982, la familia Ibarra dio el primer paso de expansión construyendo con recursos propios un segundo almacén en el sector denominado Santa Lucía, con un área de 1.700m², lo que propició el desarrollo del sector.

Posteriormente optaron por abrir un tercer almacén en La Matuna en local que adquirieron en un remate de la quiebra de J. B. Mogollón, empresa de familia de Cartagena que también llegó a la liquidación, fundamentalmente por graves errores administrativos y de coherencia familiar. Este nuevo local tenía un área de 3.800m² y fue comprado por la familia Ibarra con recursos propios en buena parte y otra, con financiación del Fondo Financiero Industrial con redescuento en el Banco de la República. Hasta aquí los negocios marchaban bien y la empresa familiar era manejada por los herederos del fundador, Abraham y Ricardo, pues sus dos hermanas, como se mencionó al principio no participaban en la administración, no obstante que cada una de ellas poseía el 25% del negocio. No pasó mucho tiempo para que comenzaran a surgir las rivalidades y a imponerse los egos entre los miembros de la familia empresaria. Ricardo, uno de los hijos, hizo todo lo imposible para realizar su idea de "tener el almacén más lindo de Colombia" y ahí comenzaron los problemas, pues quería conquistar los estratos altos, 5 y 6, sin tener en consideración que estos estratos representan un bajo porcentaje de la población cartagenera. No hubo estudio de mercados ni mucho menos de factibilidad del proyecto. Para desarrollar esta idea tomaron en arrendamiento un magnífico local en Bocagrande, basado el canon de arriendo sobre el valor de las ventas, es decir, que cuanto más vendían más arriendo pagaban, lo que en buena lógica no debería ocurrir, para que este elevadísimo costo se viera compensado porcentualmente frente al mayor volumen de

ventas. A esto se agregó que el costo del embellecimiento y la dotación general del local corrió por cuenta de la familia Ibarra, viéndose ésta forzada a tomar créditos onerosos para este cometido, pues el dueño no puso nada. El arriendo era de \$50 millones al mes, que representaba el 10% de las ventas. Les ganó el arrendador.

En este momento la sociedad familiar ya tenía grandes pasivos no sólo de proveedores, sino también por otros factores no generadores de flujo de caja. Los hermanos herederos no se detuvieron y continuaron abriendo nuevos almacenes, el quinto de ellos en el barrio de Manga y simultáneamente otro en Montería y otro más en la Plaza Colón en Cartagena, cuyas dotaciones lujosas se financiaron con nuevos préstamos. Todo esto para competir con la cadena de almacenes Olímpica, que a la hora de la verdad los dueños de esta cadena eran prácticamente los mismos que les arrendaron el local de Bocagrande, su error más notorio.

En esa época, años 1994 y 1995, tenían ocho almacenes con una carga laboral de 2.800 empleados; inventarios excesivos; las ventas no crecieron en la misma proporción; una administración obsoleta sin contar con planes estratégicos y una situación financiera crítica. Ricardo, uno de los socios, decía que la gente era "flujo de caja", ignorando por completo la necesidad de establecer planes estratégicos serios y profesionales que le permitieran visualizar un claro horizonte. Además entró la competencia: las cadenas Sao, Ley Plus, Vivero y Olímpica y para colmo incursionó también la inseguridad: estallaron dos bombas en la Plaza Colón y Bocagrande cuyos locales fueron semidestruídos. Crecieron los problemas familiares, y la desorganización interna permitió los robos continuados de empleados y trabajadores.

El seguro les reconoció \$5.000 millones por los daños, pero no cubrió el lucro cesante que fue de un año.

Buscaron la ayuda de expertos financieros forzados por la exigencia de un banco acreedor y éstos comprobaron que la compañía estaba en serios problemas financieros. Transcurría el año de 1996 y en el segundo semestre los bancos acreedores crearon un comité asesor de la administración, y la familia se retiró de la Junta y se nombró temporalmente a un tercero no familiar. Ingresaron otras tres personas más para manejar los aspectos financieros, controlaría, dirección de personal y gerencia comercial. Las pérdidas en ese momento ascendían a \$10.000 millones y para evitar los embargos se creó una nueva empresa, "Comercializadora Magali" para que operara la cadena de almacenes. Abraham Ibarra y Cía. Se puso en liquidación .

La nueva administración suscribió acuerdos con los bancos acreedores con cinco años de gracia, pero no lograron la recuperación de la empresa, por cuanto ésta continuaba arrojando pérdidas de \$1,000 millones mensuales, según los resultados de mayo de 1997. En este mismo mes convocaron a una junta de proveedores (1.500) con la finalidad de informarles que la compañía se iba a la quiebra, no obstante la operación de salvamento que había montado la nueva administración. Finalmente, la familia y la empresa se vieron precisados a entregar en dación pago a los acreedores hipotecarios (Bancos de Colombia, Popular, Central Hipotecario, Corfisura) los locales propios y éstos los toman en arrendamiento con dos años de gracia y (sic) posteriormente a una tasa del 2,5% sobre ventas. Fueron numerosos los acuerdos con los acreedores y también numerosos los incumplimientos, lo que condujo a una reducción en las compras a los proveedores y por ende las ventas bajaron sustancialmente. Se cerraron los almacenes de la Plaza Colón de Cartagena y el de Montería, no sin antes pagar al dueño de este último una multa de \$600 millones. Finalmente, la familia logró la venta de lo que quedaba por la suma de \$4.000 millones, a un grupo de distinguidos empresarios cartageneros, considerando principalmente el *good-will* de la firma, con la garantía solidaria de los hermanos Ibarra, concluyendo finalmente que éstos tienen sus casas hipotecadas y lo

único que quieren conservar son sus viviendas y algunos bienes personales. La empresa maltrecha, cambió de dueños, y la familia Ibarra quedó en la bancarrota.

En nuestra opinión fueron numerosos los factores negativos que llevaron a la familia empresa al desastre económico, algunos de los cuales resumimos a continuación:

- (a) Rivalidad familiar, aunque aparentemente eran sólo dos hermanos los gestores, cada cual hacía lo que le parecía sin previo estudio y sin medir consecuencias;
- (b) Egoísmo, por cuanto se consideraban autosuficientes;
- (c) Sin visión del entorno empresarial y de su futuro;
- (d) Sin planes estratégicos empresariales y menos aún familiares;
- (e) No evolucionaron, se quedaron en los esquemas comerciales y empresariales de la década de los años 50 y al no entender la necesidad de actualización con visión futurista, no buscaron ayuda profesional en el momento oportuno, sino que ésta les llega cuando la lancha ya había hecho agua y se hundía.

Hubiera podido evitarse el desastre económico, si hubiesen participado tanto en el capital como en la administración terceros no familiares que hubiesen aportado recursos económicos y conocimientos, sin perder la imagen familiar y empresarial.

Familia Fairfax

El caso que citamos a continuación de la familia Fairfax, cuyos nombres han sido cambiados, corresponde a un tema expuesto por los autores Fred Neubauer y Alden G. Lank y nos parece oportuno.

tuno observar el tipo de conflictos familiares y ambiciones individualistas que se dieron en esa familia y que condujeron a la empresa a la catástrofe. Esta familia estuvo activa, construyendo su imperio por espacio de 147 años, y sólo necesitó de un año para su destrucción y para que colapsara la fortuna y la familia.

Los principales actores, en este caso miembros familiares, causantes y responsables del desastre familiar y económico, fueron supuestamente :

- Sir Warwick Fairfax, director de cuarta generación y presidente del consejo de John Fairfax Limited, núcleo de un influyente grupo australiano de medios de comunicación (su buque insignia era el Sydney Morning Herald). Sir Warwick era un director autocrático, intolerante con las críticas, excéntrico y mujeriego.
- Sir Vicent Fairfax, primo de sir Warwick, también formaba parte de la alta dirección de la empresa familiar. A diferencia de su primo, era un padre y un esposo juicioso, estable y diligente.
- Lady Mary Fairfax, tercera esposa de sir Warwick.
- James Fairfax hijo (hijo de sir Warwick y lady Mary Fairfax)

La enemistad familiar que acabó provocando el desastre se remontaba a los años cincuenta, cuando la cuarta generación, la de sir Warwick, tomó la dirección de la empresa familiar. Tanto sir Warwick como sir Vicent Fairfax ocupaban posiciones destacadas en la empresa y ambos formaban parte del consejo de administración (junta directiva) de John Fairfax Ltd. El carácter y el comportamiento de los dos primos eran completamente opuestos. Esa diferencia dio lugar a graves y sucesivos enfrentamientos y en 1953 sir Warwick se las arregló para conseguir que su primo Vicent fuese expulsado del consejo de ad-

ministración (junta directiva). Sir Vicent se opuso a esa maniobra, pero finalmente tuvo que ceder y abandonar la junta directiva. No obstante en pocos años después consiguió entrar de nuevo a la junta, cuando la empresa empezó a cotizar sus acciones en las bolsas de valores.

La relación entre los dos primos volvió a ser igual de tensa que antes, porque como lo veremos en capítulos posteriores de este libro, cada uno de los familiares le dio valor a sus actitudes creando conflictos de diferentes matices, como consecuencia del manejo emocional y no empresarial que le daban a los asuntos de la compañía.

Años más tarde se produjo un escándalo cuando sir Warwick, que para esa época seguía casado con su segunda esposa, fue objeto de una querrela judicial instaurada por Cedric Sysmonds quien afirmaba que sir Warwick había inducido a su esposa, Mary Sysmonds, para que lo abandonase. Fue tal la dimensión que alcanzó el escándalo que le pidieron a sir Warwick que dimitiera como presidente y abandonara el consejo de administración. El opuso gran resistencia a su destitución por cuanto estaba convencido de que el asunto había sido promovido por James, el hijo mayor de su primer matrimonio y por su enemigo de siempre, sir Vincent, con el fin de expulsarlo. Al final tuvo que retirarse, pero resolvió rápidamente sus diferencias con Sysmonds y regresó al consejo de administración en marzo de 1961. Mientras tanto, Mary Sysmonds se había convertido en lady Mary Fairfax, la tercera esposa de sir Warwick, quien nunca fue aceptada por la familia y ella tampoco perdonó a la familia por haberla rechazado.

Estos conflictos al interior de las familias son de frecuente ocurrencia y también muy difíciles de solucionar. Sin embargo se pueden evitar, si se crean y se respetan los códigos de conducta y se establecen los foros donde los miembros familiares socios pueden llevar sus inquietudes para darles solución.

Los diversos asuntos de la familia Fairfax discurrieron sin mayores complicaciones hasta 1976, momento en el cual sir Vicent y James llegaron a la conclusión de que, como sir Warwick se estaba haciendo muy mayor —por aquel entonces tenía 74 años— debía retirarse de la presidencia y abandonar también el consejo de administración. Después de muchas discusiones y de haber opuesto gran resistencia, sir Warwick fue sustituido por su hijo James como presidente de la junta directiva y sir Vicent pasó a ser vicepresidente.

Lady Mary y sir Warwick no aceptaron tal decisión y como quedó de manifiesto en el transcurso de una posterior batalla judicial, juraron vengar el "honor de la familia" y expulsar a quienes habían derrotado a sir Warwick. Su plan era complicado y caro: costó 2.500 millones de dólares australianos y provocó el hundimiento de la empresa.

Los detalles del plan fueron: en febrero de 1987, Warwick hijo tomó prestados tres millones de dólares australianos para adquirir acciones de Fairfax, con el fin de ayudar a la familia a defenderse contra una posible absorción hostil. Cuando puso en práctica este plan, el porcentaje de control directo de la familia aumentó a un poco más del 50%. Sin embargo, no se detuvo ahí. El 31 de agosto de 1987 lanzó una propuesta de reestructuración de John Fairfax Ltd. que incluía una oferta de compra de las acciones de la familia y los accionistas externos por 1.100 millones de dólares australianos. Tras un gran revuelo en noviembre de 1987, la familia por fin aceptó la oferta de Warwick hijo, y acordó vender sus acciones. Un mes después dimitió todo el consejo de administración, lo cual permitió que Warwick hijo asumiera el control formal de la empresa.

Pronto quedó en claro que el precio de la adquisición había sido demasiado alto y que la empresa no era capaz de hacer frente a sus enormes deudas. Fue necesario vender cada una de las inversiones máspreciadas de John Fairfax Ltd. y los 1.200 millones de

dólares australianos que se obtuvieron con la venta de tales activos, no fueron suficientes para cubrir las deudas. Justo antes de que cayera el telón final, lo que aún quedaba de John Fairfax Ltd. —todavía impresionante, a pesar de que no era más que una leve sombra de lo que había sido— se vendió al editor canadiense Conrad Black por 1.400 millones de dólares australianos, apenas suficientes para cubrir los 1.200 millones que aún se adeudaban. Este fue el final de un imperio familiar en otro tiempo imponente.

Como conclusión de este caso podemos decir que la ambición desmedida de los vinculados empresarial y familiarmente y el manejo emocional que le dieron a todos los asuntos, los empujó a aprovechar algunas de las debilidades de sir Warwick como lo eran su avanzada edad y su estilo absolutista de gobierno para exigir su salida, sin medir las consecuencias que debían encarar, lo que llevó a la familia y a la empresa a la bancarrota, confirmando así una vez más que este estilo de administración y de gobierno incoherente agravados con los conflictos personales familiares, son la causa principal de los fracasos de innumerables empresas de familia.

3. Administración obsoleta

Aparece principalmente en los siguientes escenarios :

- (1) cuando el poder está sólo en las manos del fundador, y
- (2) cuando se da el caso de "el primero entre iguales" en la sociedad de hermanos y el(la) sucesor(a) no fue instruido y capacitado en tiempo oportuno.

Entonces, la obsolescencia ocupa su espacio en el ámbito de la familia heredera, convirtiendo la administración en un verdadero problema, el cual debe ser analizado y estudiado por profesionales que le ayuden al fundador o a la familia a encontrar la solución más conveniente para superar la crisis de la

obsolescencia y para no caer en la situación de la empresa Buensabor fabricante de mermeladas que exponemos en seguida, que por falta de estudios serios tanto del mercado como también de la capacidad instalada de la planta y de la calidad de los productos, adquirió unos equipos y unas tecnologías costosas de muy difícil aprovechamiento y que finalmente no pudo utilizar.

Esto comprueba también la carencia de profesionalización, agravada en muchos casos por la rivalidad anotada en el numeral 2, anterior.

Sociedad Buensabor

La compañía, fabricante de mermeladas y otros productos alimenticios, fundada hace 50 años por Rubén y su esposa María, quienes continúan siendo únicos socios y sus tres hijos, Ernesto, Alfonso y Julio, mayores y profesionales, no socios de la compañía principal.

La mayor parte del tiempo Rubén, el fundador, ha estado acompañado por personas muy cercanas por amistad y trabajo y éstas ocupan cargos nominativos de dirección, como director de las funciones administrativas, director de ventas y de mercadeo; director de suministros; director de contabilidad y de sistemas, quienes sumisamente representan los deseos del dueño.

Durante la vida de la empresa fueron creadas otras compañías satélites controladas por el mismo fundador, unas para producir otros componentes exclusivamente para la fábrica principal y otras dedicadas a distribución y ventas. Como todas las empresas de familia, ésta no es la excepción, nació y creció por el gran esfuerzo, dedicación y habilidad del socio fundador, quien actualmente las dirige. Esta empresa tiene ventas anuales superiores a los diez millones de dólares; es dueña de bodegas y plantas propias y sistemas de distribución tanto en Colombia como también en los países vecinos. Tiene una carga laboral de más de 300 perso-

nas directas, entre las que se encuentra un buen número de trabajadores con más de 20 años de servicios y algunos con más de 30 años, lo que representa un riesgo y carga laboral enorme por las seguridades y prestaciones sociales a que tienen derecho estos trabajadores. Las relaciones laborales son buenas y debido a ello no hay sindicato de trabajadores, aunque estas relaciones se han manejado siempre con criterio paternalista.

La estructura administrativa de la empresa es deficiente. No hay un plan estratégico ni estructura organizativa, no obstante haber contratado a especialistas para la reorganización de la empresa en sus diferentes campos: administrativo, ventas, producción, costos, inventarios, reportes gerenciales, entre otros, sin que ninguno se hubiese podido poner en práctica, por el menosprecio al cambio del fundador. No existe curva salarial, ni manuales operativos para producción, ventas y administración. Los hijos del dueño, en alguna oportunidad todos trabajaron en la empresa, pues Ernesto es ingeniero mecánico, Alfonso es administrador de empresas y Julio es experto en mercadeo y ventas. La esposa del dueño pocas veces se le ve en las empresas.

Este fundador es una persona autoritaria que no delega funciones ni responsabilidades y continúa trabajando intensamente y ,como es obvio, hay infinidad de actividades que se salen de su control. Con frecuencia sufre grandes desengaños de sus colaboradores por las frecuentes defraudaciones que sufre la empresa. Tuvo que despedir a Alfonso por malos manejos en las funciones encomendadas, y Julio, aunque tenía actividades diferentes a las de las empresas, falleció inesperadamente.

Ha cometido continuos errores. En tiempo no lejano adquirió nuevos equipos para ampliar la capacidad instalada de la planta principal, sin que se hubieren realizado estudios previos que determinaran su necesidad y actualmente éstos se encuentran sin instalar por carencia de asistencia técnica y porque además rebasan en grado sumo las expectativas de producción y ventas.

Ernesto, el ingeniero mecánico, a cuyo cargo estuvieron por algún tiempo los procesos de compras y producción, también está fuera de la empresa. Esta persona no pudo planificar los distintos procesos, porque el fundador alteraba los planes a su propio albedrío sin que mediara ningún estudio serio. Igual ocurre con la dependencia de ventas, a la que le modifica los precios y las condiciones sin análisis de mercados, ni mucho menos dentro de un plan de mercadeo. No existe contabilidad de costos.

El manejo del personal y su ingreso es completamente caprichoso, pues aunque cuenta con personas encargadas de seleccionar y transferir las recomendaciones, las decisiones las toma el fundador, apartándose de los conceptos y sugerencias de los encargados.

Hasta 1992 la empresa creció desordenadamente, habiendo alcanzado a constituirse en una de las de mayor cobertura del mercado. A partir de la apertura de Colombia al comercio internacional, la situación se tornó diferente, por razón de la importación de productos similares de excelente calidad y con precios inferiores; igualmente, nacieron otras pequeñas empresas competidoras, con costos administrativos y producción también inferiores. Debido a lo anterior, la empresa empezó a endeudarse para llenar el vacío de capital de trabajo, pues las condiciones de ventas también cambiaron.

Realmente no hay choques familiares, pues el fundador es solo y no admite la vinculación de sus hijos o de expertos en las distintas materias. Presume de superhombre o monarca sin tener en cuenta que al momento de su fallecimiento o de su retiro forzoso, la empresa probablemente quedará sin un sucesor competente que proteja los intereses de la familia y propenda por la continuidad y crecimiento de los negocios empresariales.

La esposa del fundador, aunque es dueña del 50%, no toma partido en la dirección o administración de la empresa, pues éste

no la deja. Ernesto, el hijo ingeniero será el único que en determinado momento podría asumir las funciones del fundador, pero con un gran factor negativo porque carece del perfil del líder, pues se considera superior en todos los aspectos a los demás vinculados laboralmente a la empresa y goza de un mal carácter.

La actuación y el estilo de este dueño o fundador podría calificarse como la del "monarca" que veremos más adelante.

Durante todos estos años este empresario ha logrado no sólo crecer, sino también enfrentar la competencia externa por la apertura o globalización de mercados y profesionalizar parcialmente la empresa en la parte operativa, a pesar de encontrarse inmerso en una grave situación de sucesión de liderazgo, pues no ha sido consciente de la necesidad de crear los mecanismos que requiere una empresa de familia, que le permita de una manera organizada lograr la agrupación o unidad de la familia, estableciendo las normas y creando los espacios para que la empresa perdure y la familia dueña de la propiedad proyecte y obtenga hacia el futuro los beneficios económicos deseados.

De tal manera que si el fundador no organiza su retiro para que la sucesión no sea traumática, la dirección de la empresa quedará muy posiblemente en manos de personas ajenas a la familia o en manos de los hijos; si ocurre lo primero, el riesgo consiste en que, tarde o temprano, la familia querrá remplazar a esos terceros debido a la "desconfianza" latente en que un no familiar conozca demasiado los secretos empresariales y familiares y esto hará que la administración se mueva con el vaivén de los intereses personales de algún(os) familiar(es); si ocurre lo segundo, las consecuencias inmediatas serían las de una gestión sin el conocimiento y experiencia adecuados que congelarían o invertirían el proceso desarrollo de la compañía y que erosionarían la armonía familiar muy seguramente debido a las pretensiones económicas de los hijos sobrevivientes.

Por tanto, cuando no se ha escogido previamente el líder sucesor ó no se han creado los mecanismos para designarlo en su momento oportuno, estos sucesores imprevistos, al sentir el peso de las necesidades económicas de la familia propietaria y las de su propio grupo familiar, se muestran renuentes a dejar sus rutinas diarias e invertir tiempo y energía en el análisis de esta situación para hallar los caminos óptimos y poner en marcha nuevas ideas.

Esta misma situación también se presenta en otras empresas, tanto de primera o como de siguientes generaciones, porque no se ha estructurado la sucesión ni mucho menos se ha valorado el riesgo que tal comportamiento lleva implícito y que consiste en dos grandes objetivos, garantizar el crecimiento y estabilidad de la empresa y en evitar que las aspiraciones personales de los miembros familiares oscurezcan el juicio sobre la continuidad del negocio.

Sin embargo, la empresa de familia dirigida por el fundador o promotor inicial goza de una gran autonomía de competitividad frente a otras empresas con estructuras diferentes, por que las respuestas y soluciones a las diferentes situaciones se producen más rápido, aunque de manera empírica.

Normalmente la pregunta es: ¿qué es primero, la familia o la empresa? Este cuestionamiento es sumamente difícil de responder, pero la clave está en alcanzar el correcto equilibrio para manejar adecuadamente la empresa sin alterar la armonía familiar.

Soluciones probables a la sucesión

Alcanzar acuerdos integrales familiares que aseguren el futuro de la empresa y el bienestar de la familia, en cuyas deliberaciones deben acordarse la solución a las siguientes situaciones:

- Darle confianza al fundador para que su permanencia en la empresa esté garantizada durante su vida activa.
- Crear los mecanismos necesarios que garanticen la seguridad económica del fundador y de su cónyuge con posterioridad al retiro, es decir, que reciban de manera permanente los ingresos adecuados para su congrua subsistencia y bienestar, aun cuando, en el caso del fundador, éste no se halle laborando.
- Crear una administración o gerencia para las decisiones del normal transcurrir del negocio, que liberen al fundador de las tareas del día tras día.
- Definir el reglamento para la vinculación laboral de familiares consanguíneos y políticos (nueras y yernos).
- Preparar el plan de sucesión, tanto patrimonialmente como empresarialmente, es decir, que se incluyan en éste las normas para elegir al líder sucesor, ya sea familiar-socio, o un tercero.
- Discernir acerca de involucrar nuevos socios, familiares o terceros y establecer el reglamento para su ingreso y desvinculación y derechos preferenciales, entre otros.
- Recomendar un acuerdo respecto de la necesidad y de los procedimientos de valoración cuando un familiar se va a retirar, y en este caso, cómo se va enajenar su parte y cómo se le va a pagar, cuando un tercero va a entrar como socio o cuando la empresa se va a vender.
- Profesionalizar la empresa. Establecer la estructura organizativa para definir responsabilidades y controles administrativos, de producción, de mercadeo y ventas y laborales, entre otros, llegando a la elaboración de los manuales operativos y de administración correspondientes.

- Definir la misión de la empresa, para determinar si su objetivo es perdurar y crecer y que satisfaga las necesidades de la familia o por el contrario, venderla.
- Definir los valores familiares, propósitos, políticas y normas que sean la guía de las relaciones entre los miembros del grupo familiar y de éstos con sus empresas, para que estén guiadas por la honestidad, la lealtad, el compromiso y el respeto, en el evento que los hijos tengan el propósito de continuar la empresa.
- No hacer nada: *la catástrofe*, lo que puede llevar a la empresa a la bancarrota y a la familia a la angustia, tal como ocurrió con la familia empresaria de la fábrica de pasabocas, descrito más adelante.
- Pérdida de compromiso entre quienes trabajan en la empresa, lo que ocurre también por la falta de liderazgo y por la desarticulación de las responsabilidades de quienes están vinculados laboralmente, como lo pudimos observar en el caso del fabricante de pasabocas.
- Falta de comunicación y la buena y oportuna información. Cuando estos importantes factores se deterioran o no se realizan en debida forma, así como lo hemos visto en los diferentes casos que hemos descrito, las consecuencias pueden ser funestas y para prevenirlas la familia empresaria debe estar muy atenta para introducir las respectivas acciones correctivas y no permitir de modo alguno que redunden o se incrementen las crisis negativas.
- Involucrar laboralmente a miembros de la familia por el solo hecho de serlo, sin que ello obedezca a ninguna planificación empresarial, lo que convierte a la empresa en la panacea para la solución de todos los conflictos, apartán-

dose ésta de sus objetivos empresariales, como el de crecer, entre otros.

- crisis financiera y de iliquidez transitorias según el tipo de empresa, constituyen también factores que deben observarse oportunamente y prevenir su ocurrencia, para lo cual como ya lo mencionamos anteriormente, la empresa debe llevar la contabilidad y la administración organizadas, que le permitan tener información actualizada y puntual y a la vez que se le facilite la elaboración de proyecciones para establecer los objetivos que deba cumplir.

Los ejemplos que podrían incluirse serían numerosos, pero lo más importante es no permitir el desarrollo de factores negativos como resultado de la carencia de liderazgo de los miembros familiares y especialmente en algunos casos del cónyuge sobreviviente, que permite que los hijos y otros vinculados familiarmente se tomen la empresa y la consuman irresponsablemente.

Por experiencia, podemos afirmar que un alto porcentaje de las empresas familiares que han entrado en liquidación o en acuerdos concordatarios, han tenido como causas las mencionadas anteriormente, y para que esto no ocurra, el líder sucesor se debe preparar con antelación para que pueda asumir la dirección de la empresa el manejo de la nueva composición accionaria de la propiedad y de la conformación de la familia como dueña de la empresa.

Las rupturas familiares son otro factor de frecuente ocurrencia ocasionada generalmente por los divorcios y separaciones que en casi todos los casos conlleva la división patrimonial y el consecuente debilitamiento financiero de la empresa. Para ilustrar este hecho, citamos el caso del divorcio de un socio, en la historia de Alfonso y Luisa .

4. Divorcio de un socio

La historia de Alfonso y Luisa

La historia de Generics Inc. Ésta es una empresa muy exitosa dedicada al negocio de manufactura y distribución de drogas. Los socios, Alfonso Strong de 47 años y Manuel Brant de 53, son unos excelentes administradores. Alfonso y su esposa Luisa, de 45 años, han tenido problemas maritales durante los 21 años de su matrimonio. Tienen un hijo de 18 años, estudiante universitario, y una hija de 16 que aún se encuentra en el colegio.

Por su parte, Manuel tiene dos hijos, uno que trabaja para Generics y otro que está terminando la universidad y que pretende hacerse socio de la empresa. Alfonso se enamoró de Eleanor, la directora de personal de Generics, y por tanto decidió dejar a su esposa para casarse con Eleanor. Anunció sus intenciones, se fue de la casa y comenzó a vivir con Eleanor. Luisa, después de que la separación de Alfonso fue permanente, inició la acción de divorcio.

El activo más importante de Alfonso Strong es su participación del 50% en Generics Inc. Él y Luisa, conjuntamente, son dueños de una casa avaluada en \$350 millones, sobre la que pesa una hipoteca de \$250 millones. Adicionalmente, Alfonso tiene una cuenta de ahorros y títulos negociables por valor de \$150 millones. Alfonso y su socio, Manuel, cada uno recibe anualmente a título de compensación \$250 millones. Los automóviles utilizados por Alfonso y Luisa son de la compañía, la que también se encarga de los gastos de gasolina, mantenimiento y reparaciones. Ambos socios tienen un interés sustancial en un plan de repartición de ganancia. La cuenta de ahorros de Alfonso asciende actualmente a \$50 millones. Gran parte de los viajes personales y gastos de entretenimiento de ambos socios son cargados a

la empresa. Existen algunos otros ítem de tipo personal por los que Generics Inc. ha respondido.

En 1984, Generics Inc. obtuvo ganancias netas de \$375 millones. En los dos años anteriores, la ganancias fueron de \$275 millones en 1983 y de \$250 millones en 1982. El valor neto actual de la compañía es de \$2.000 millones.

La apertura de la negociación

Luisa, la esposa, se contactó con un abogado especialista en los temas de familia, cuya referencia fue dada por una amiga suya que solía decir que "su abogado puso a su esposo de rodillas". Ésta era la clase de consejero que Luisa necesitaba.

Después de un análisis preliminar de los hechos, el abogado concluyó que el punto crucial era la participación económica de Alfonso en Generics. Él le explica esto a Luisa y le recomienda que contrate un experto contador en temas de valoración de participaciones o cuotas de interés social, con el fin, que presente su diagnóstico. La preocupación de Luisa era su liquidez que no permitía pagarle los honorarios al contador, situación frente a la cual el abogado le afirmó que no se preocupara, pues obligarían al esposo a que contratara al contador para iniciar la labor y que los honorarios se le pagarían con un porcentaje de su participación en la sociedad.

Entretanto, Alfonso se siente completamente culpable. Se encuentra trabajando para mantener la relación con sus hijos, y para asegurarles que no tiene la intención de abandonarlos. La primera opción que Alfonso consideró para que lo representara en el litigio, fue conseguir los servicios profesionales del abogado de la firma que normalmente asesora a Generics Inc. y quien es a su vez un experto en los temas de divorcio. A Alfonso se le advierte que puede eventualmente existir un conflicto de interés, pero que no lo percibe. De todas maneras, en el corto plazo

comprenderá por qué puede existir tal conflicto de interés entre él y Generics Inc. y su socio Manuel Brant.

En la primera reunión con el abogado, Alfonso le explica que él quiere asegurar que Luisa y sus hijos vivan tranquilamente y reitera : "Yo le he dicho a Luisa que se quede con la casa, así como una suma sustancial. Yo me encargaré de la educación de los niños y velaré por sus gastos médicos".

Pacientemente, el abogado trata de explicarle a Alfonso que el principal problema es el derecho que tiene Luisa sobre su participación en Generics. Esto podría representar una suma muy grande. Él advierte a Alex que el hecho que le haya prometido a Luisa una suma importante y que él se vaya a encargar de los niños, no la alejará de su propósito por llegar a un acuerdo más grande.

" El invierno no tiene tanta furia, como una mujer despreciada".

Cómo se desarrollará el caso

Las líneas de batalla han sido dibujadas. Destaquemos las cosas que probablemente sucederán en el divorcio de Alfonso Strong-Luisa Strong :

1. Revisión contable de libros. El abogado de Luisa solicitará al juez la práctica de un peritazgo contable para establecer el valor de la participación de Alfonso en la compañía. Manuel Brant estará furioso al ver que un representante de la esposa de su socio escudriñará los libros y los registros de la empresa. La actitud nerviosa y desconfiada del contador de Generics alertará aún más a Manuel, pues aquel sabe que algunos gastos de la empresa pueden ser cuestionados. En este momento, Manuel alertará a la firma de abogados para que prevengan que un contador externo se inmiscuya en los registros y libros contables de la empresa. De esta manera, el abogado asesor de Generics Inc., actuando bajo

las órdenes de Manuel, con el consentimiento de Alfonso, advertirá al juez que un procedimiento de tal naturaleza interferirá con el negocio de Generics.

La empresa podría estar tranquila si entrega al contador-perito copias certificadas de los estados financieros de los años que requiera, después de todo ni Generics Inc., ni Manuel Brant son parte en el proceso de divorcio. El juez hará caso omiso de esta petición y autorizará el peritazgo, en el que el contador establecerá las sumas reales de ingresos que tiene Generics y que por tanto recibe Alfonso, desmantelando, por ejemplo, las cargas de gastos que se le hacen a la compañía para disfrazar o reducir las utilidades.

2. Incremento de la tensión entre los socios. Tanto Manuel Brant como Alfonso se empezarán a sentir incómodos por la injerencia de un tercero en sus cuentas que tratará de demostrar que los inventarios han sido subvalorados, o que se han realizado cargos o gastos indebidos en contra del ingreso de Generics Inc. Esto tensionará su relación, sin tener en cuenta que sus propios asesores pueden influir para que esto suceda.

3. Buscando lo sucio. Luisa y su abogado no pueden olvidar que destapar situaciones ocultas puede generar problemas con el fisco, lo que no sería bueno para los efectos del divorcio. Es sorprendente, cómo la hostilidad de una esposa en una situación como ésta, puede hacerla perder el bosque por los árboles.

El hecho que se genere una mayor carga de impuestos, multas e intereses puede disminuir el monto de participación por distribuirse. Su apoderado puede percibir esta situación, pero la constante riña con su contraparte puede nublar esta perspectiva.

En este estado de cosas, debe implementarse un plan táctico para evitar una carga drástica por impuestos no declarados o

deducciones mal aplicadas. Si esto realmente asusta a un socio de una compañía cerrada y lo hace aumentar la porción conyugal, el plan táctico habrá funcionado.

4. Impulsando al otro socio en la pelea. Manuel Brant y Generics Inc. empezarán a involucrarse cada vez más en los problemas de disolución de la sociedad conyugal de Alfonso. Cualquier sugerencia en relación con que Luisa Strong, la esposa, tenga alguna participación en la compañía es completamente repugnante a Manuel. De todas maneras, Alfonso no se encuentra en una posición para enfrentar un acuerdo en dinero. No existe posibilidad alguna para que Alex pueda alcanzar las expectativas de dicha obligación (pagar la hipoteca de la casa), máxime cuando se va a casar con Eleanor y va a comprar una casa. De esta manera, la ayuda debe venir de Generics. El incrementar la compensación de Alfonso para que pague a Luisa no será una idea que funcione. Manuel, por obvias razones, tendrá que recibir el mismo aumento. Este hecho generará un incremento imprevisto en el tema de los gastos, factor que Manuel no está dispuesto a asumir. La relación entre los dos socios dará un viraje de 180 grados: pintemos a Manuel sentado en un negocio próspero, dueño del 50%, con grandes probabilidades de éxito y repentinamente, empieza a ver amenazada su buena vida. Debe aceptar un perito-contador hostil que escudriña todas las cuentas de Generics, esperando encontrar cosas que coloque a la empresa y a él en una situación compleja desde el punto de vista fiscal. Generics debe hacer un esfuerzo inmenso para poder satisfacer las demandas de la esposa de uno de sus socios.

¿Quien causó estos problemas a Manuel? Alfonso, ¡por supuesto! Manuel es como el peatón inocente, al que le dispara un policía que persigue a un ladrón.

Soluciones probables

- a. Que Alfonso amigablemente divida por partes iguales con su esposa Luisa su participación porcentual en Generics,

para que cada uno reciba los rendimientos que realmente produce la compañía, sin detrimento de la parte que corresponde a Manuel.

De esta manera, Alfonso no tendrá que proveer a su esposa de los recursos necesarios para su mantenimiento. Igualmente, evitarán las decisiones judiciales y la previa intervención de peritos, evaluadores, investigaciones contables y probables multas por inexactitudes, que irían en detrimento de los intereses, no sólo de los cónyuges en discordia, sino también de los de Manuel, quien en este caso, tomaría partido en contra de Alfonso.

- b. Que Alfonso asuma todos los gastos que su hijo genera, hasta cuando éste termine sus estudios universitarios,
- c. Que los demás bienes mancomunados de Alfonso y Luisa se dividan también por partes iguales. Puede ocurrir también que uno de los dos cónyuges, compre al otro la parte correspondiente, por ejemplo, el 50% de la casa, pero ello debe ocurrir con dineros no comprometidos en la sociedad conyugal, como en este caso sí lo son las cuentas de ahorro e inversiones de Alfonso. Uno de los cónyuges podría adquirir un préstamo bancario o de otros terceros para comprar la parte negociada, asumiendo el pago posterior de tal obligación.

Esta solución es muy probable, pues ambos cónyuges recibirán ingresos suficientes de Generics, por concepto de dividendos.

- d. Luisa, la esposa, podría nombrar un tercero como representante suyo en la junta de Generics para evitar el conflicto familiar y emocional con Alfonso, o también podría hacerlo Alfonso, lo que podría requerir una reforma de estatutos como lo veremos cuando hablemos sobre la composición de las juntas directivas de las empresas de familia.

C. Factores de choque entre la familia y la empresa

Existen diversos aspectos o factores de choque que pertenecen, bien sea a la empresa o a la familia. Esta última actúa generalmente sobre bases emocionales y cuando un factor se sale de su campo natural, puede aparecer la discordia y es posible considerar que hay un choque entre los asuntos familiares y la empresa, por lo que es de suma importancia entrar a analizarlos para ver los diferentes intereses en los que se desenvuelven los miembros de la familia empresaria frente a la actitud que deben tener en el manejo de la empresa como ente productivo, para hallar así mismo las probables soluciones. La clasificación de tales conductas ha sido realizada por diferentes estudiosos de la materia, que se resumen a continuación:

En la familia	En la empresa
1. Fundamento emocional	Fundamento racional
2. Conducta innata	Conducta formada
3. Relaciones impuestas	Relaciones escogidas
4. Preservación	Innovación y cambio
5. Juicios internos	Juicios externos
6. Crecimiento geométrico	Crecimiento aritmético
7. Prelación de objetivos	Objetivos independientes

1. Los porqué

- Es emocional el fundamento de la familia, porque están primero los sentimientos familiares que llevan a la igualdad, en tanto que en la empresa se miden los resultados.

- La conducta es innata , por cuanto ésta obedece a los postulados familiares, es decir a los ancestros, en tanto que la empresa establece y perfecciona su propio código de conducta, la cultura organizacional, la misión y la visión y los objetivos de la administración.
- En la familia las relaciones son impuestas, porque ningún familiar quiere serlo de otro de sus parientes, pues tal relación surge por la consanguinidad más que por cualquiera otra razón, excepción hecha de los parientes políticos que en este caso son los cónyuges ; en tanto que en la empresa tales relaciones son escogidas; por ejemplo: las buenas relaciones con los proveedores, con los trabajadores, con los medios de comunicación, con los demás ejecutivos de la empresa, con los competidores,
- La familia prefiere preservar sus costumbres tanto familiares como empresariales. En tanto, la empresa debe estar dispuesta a la innovación y al cambio, so pena de quedarse obsoleta y salir del mercado. En este campo la empresa debe realizar permanentemente la investigación de mercados, de nuevos productos o de servicios y crecimiento continuo, y la familia debe estar dispuesta a modificar los acuerdos familiares y a aceptar nuevas condiciones para mantener la equidad y la armonía.
- La familia debe resolver todos sus conflictos familiares de manera interna, pues éstos, los conflictos, surgen en el seno de la familia, en tanto que los de la empresa surgen hacia el exterior. Por ejemplo, las dificultades financieras tienen que ver con sus banqueros, con sus proveedores, con el Estado, con sus trabajadores, entre otros muchos.
- La familia generalmente crece geométricamente. De los padres surgen los hijos y de éstos nuevos descendientes y casi simultáneamente nuevos matrimonios, en tanto que la empresa crece acorde con las utilidades por cuanto éstas se capitalizan parcialmente; la demanda de los mercados de productos y de servicios y cercana muy probablemente a los índices y políticas de crecimiento anual definido por los gobiernos, esto es, que el crecimiento empresarial es aritmético.
- La familia piensa que los objetivos deben estar diseñados para satisfacer primero sus necesidades económicas preferencialmente, en tanto que los

objetivos empresariales están orientados al desarrollo de las actividades productivas de la empresa, por lo que es condición primordial llegar a la profesionalización de la empresa familiar, para que ésta perdure.

Consecuentemente, cuando se presentan problemas familiares relacionados con la empresa, la mayoría de las veces éstos se refieren a la administración de la empresa y casi nunca a la planeación. En muchas ocasiones, la planeación de una empresa se deja a un lado y no se toma en cuenta que ésta representa una herramienta de desarrollo muy importante.

La buena planeación genera alternativas novedosas frente a situaciones que no se esperan y de esta manera se evita la improvisación, que la mayoría de las veces es la causa de graves problemas. Para lograr una buena planeación, es preciso que exista un diagnóstico previo y luego se elabore el plan estratégico en el que se definan los objetivos, los procedimientos y el cronograma de las tareas o metas a desarrollar, para lo cual también se debe contar con los recursos o fondos adecuados para su ejecución y el establecimiento de los mecanismos de seguimiento y control.

D. Ventajas de la empresa familiar

La empresa familiar ofrece ciertas ventajas que difícilmente otro tipo de empresas pueden dar. Entre estas ventajas están: (i) la rápida toma de decisiones operativas; (ii) la lealtad y el compromiso hacia la misma empresa; (iii) la flexibilidad en su manejo; (iv) la identidad empresarial frente a todos los factores externos y al cliente; (v) el trabajo en equipo y mayores márgenes de ganancias, y (vi) la facilidad para el cambio estratégico, aunque en la mayoría de los casos éste es usualmente forzado por ser reactivo frente a la competencia y no proactivo, por temor infundado al cambio, tal como lo hemos visto en los distintos casos que hemos comentado, donde la falta de decisión por un cambio estratégico ha sido la causa para que muchas empresas y familias lleguen a situaciones difíciles.

Igualmente, es importante destacar con énfasis el factor de la lealtad, el cual desempeña un papel de suma importancia entre las ventajas comparativas de las empresas de familia frente a las de otra composición de la propiedad.

La lealtad se destaca principalmente en aquellas empresas donde la participación de la familia propietaria ha sido desplazada o ésta sólo participa en un pequeño porcentaje, pues esta ventaja comparativa se ve reflejada en el hecho de que el trabajo se realiza mejor y con mayor empeño cuando es para sí mismo o para la familia, evitando así, entre otros factores, la competencia desleal hacia los productos o servicios que presta la empresa, ya sea desde adentro o desde afuera. Desde adentro, ocurre generalmente cuando un miembro familiar socio establece negocios paralelos llevándose consigo la tecnología y los secretos de la empresa, apoyándose además financieramente en los negocios de la sociedad familiar o en la buena imagen de ésta para su provecho personal. Y desde afuera, cuando facilita esta misma acción a través de terceros.

Esto último, la deslealtad y el afán económico de algunos familiares, se vio en la empresa minera, donde los herederos montaron cada uno su negocio personal y prácticamente desmembraron los resultados económicos de la empresa, lo que hubiera podido evitarse si el fundador organiza en vida la sucesión patrimonial y de la empresa.

La lealtad también ha sido imitada por las grandes corporaciones a través de lo que denominan la creación de un "clima organizacional" que procure esa "lealtad". Por esta razón, en las fiestas o celebraciones empresariales vemos lemas o encabezamientos en sus programas, tales como: **"EL DIA DE LA INTEGRACIÓN DE LA EMPRESA ..."** y otras muchas alusiones sobre este mismo propósito.

En las empresas con una propiedad pulverizada o en las multinacionales, la planeación y dirección estratégica requieren mucho tiempo para que se dé un cambio estratégico en su organización y funcionamiento o para la apertura de nuevos mercados o para la elaboración de nuevos productos, debido a que la mayoría de las veces es necesario llegar al consenso de muchas personas para que se materialice la idea. Por ejemplo, para la toma de decisiones en las empresas japonesas, se consulta con todos los miembros involucrados para que éstos analicen la propuesta, se pongan de acuerdo y emitan su opinión o concepto, de lo que resulta que para definir que una propuesta se lleve a cabo, pueden transcurrir fácilmente dos o más años.

De acuerdo con lo anotado, se puede decir, entonces, que en las empresas familiares el cambio de estrategias o la decisión para elaborar nuevos productos, abrir otros mercados y establecer alianzas estratégicas, por ejemplo, se puede realizar rápidamente porque además se reduce el desgaste en el proceso para la toma de las decisiones operativas.

E. Desventajas de la empresa familiar

Las empresas familiares tienen desventajas que es preciso conocer. Entre estas desventajas se encuentra: (i) la influencia emotiva; (ii) el considerar a la empresa como un servicio familiar; (iii) la igualdad de la familia en la administración o en la dirección de los negocios empresariales; (iv) la flexibilidad o falta de compromiso de sus miembros ; (vi) el paternalismo; (vii) la falta de liderazgo, y (viii) el liderazgo no legitimado.

La mayoría de estas desventajas se presentan cuando: (i) no existe un nivel jerárquico que se respete y por tanto no hay responsables directos por las decisiones que se tomen; (ii) cuando sus miembros por considerarse familiares no cumplen ciento por ciento con sus obligaciones; (iii) cuando exista una actitud paternalista dada generalmente por el fundador en lugar de una conducta con criterios empresariales.

Al igual que en el literal de las ventajas, algunos expertos en gestión empresarial y las grandes corporaciones han sugerido y optado por la organización plana y no por la piramidal para lograr un buen funcionamiento, imitando la igualdad en la empresa familiar; con todo, tanto en la empresa familiar como en las compañías abiertas deben existir algunas jerarquías que lleven a la toma de decisiones en forma rápida y acertada.

De la misma manera, la falta de liderazgo en la empresa familiar ocasiona que ésta no posea algún tipo de dirección y que cada miembro haga siempre lo que crea conveniente sin consultar previamente con los demás integrantes, o que las decisiones se las dejen a uno solo, lo mismo que la responsabilidad del trabajo para ejecutar. Este caso lo vimos en la empresa ganadera donde uno de los miembros familiares socios tomaba todas las decisiones haciendo caso omiso de su responsabilidad y sus compromisos con los de-

más familiares socios, creando de esta manera el descontento y la confusión familiar.

También, el liderazgo no legitimado acarrea el mal funcionamiento de la empresa cuando ésta se encuentra dirigida por quienes no tienen la capacidad para hacerlo. Esto ocurre con alguna frecuencia, cuando el(la) hijo(a) del(la) fundador(a) es nombrado(a) gerente ejecutivo por el simple hecho de ser familia y no por méritos, tal como lo vimos en los casos de las empresas mineras y de pasabocas, cuyos sucesores fueron totalmente incapaces para dirigir sus empresas familiares.

La mayoría de las veces, este tipo de desventajas causa la muerte de la empresa una vez desaparece el fundador.

mas tambien, como se ve en el cuadro 1, la mayor parte de las empresas de este sector son de menor tamaño.

También, el sector no registra un crecimiento tan fuerte como el resto de la economía. En 1997, las empresas de este sector registraron un crecimiento de 1.2%, lo que es menor que el crecimiento de 2.1% del sector privado y 2.4% del sector público. En 1998, el crecimiento fue de 1.1%, lo que es menor que el crecimiento de 2.1% del sector privado y 2.4% del sector público. En 1999, el crecimiento fue de 1.1%, lo que es menor que el crecimiento de 2.1% del sector privado y 2.4% del sector público.

La mayor parte de las empresas de este sector son de menor tamaño. En 1997, las empresas de menor tamaño representaron el 80% del total de las empresas de este sector. En 1998, las empresas de menor tamaño representaron el 78% del total de las empresas de este sector. En 1999, las empresas de menor tamaño representaron el 76% del total de las empresas de este sector.



V. El plan familiar

Lo primero que se debe hacer cuando se va a elaborar el plan de la familia es establecer la visión de la familia, pues como lo vimos anteriormente, las empresas o negocios familiares son herramientas que proporcionan bienestar económico y social a sus familias fundadoras o propietarias y, por tanto, reciben su influencia y resultan afectadas por sus aspiraciones y deseos.

La visión de la familia empresaria puede estar orientada a diversos factores; por ejemplo:

- (a) mantener la armonía conyugal;
- (b) conservar la unidad familiar con sus hijos;
- (c) educar a los hijos;
- (d) procurar una seguridad económica y posición social,
- (e) crecer mediante la formación de nuevas familias;
- (f) mantener valores éticos, morales y religiosos determinados.

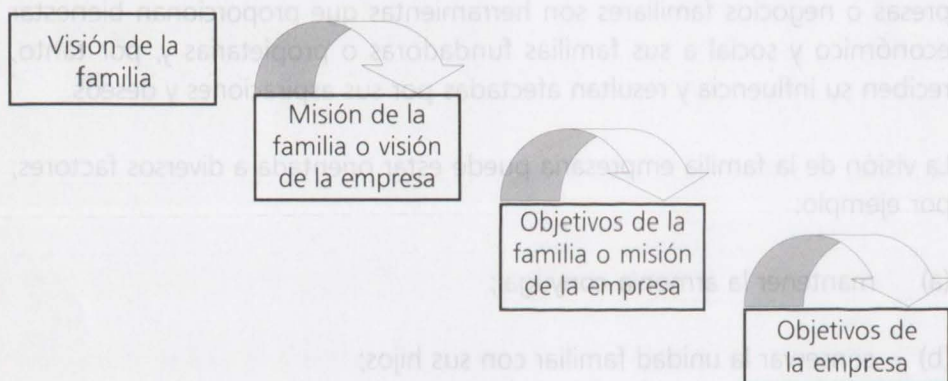
En desarrollo de esta visión, la familia definirá su misión y sus objetivos, los que a la vez serán la visión y misión de la empresa. Entre ellos podemos citar:

- (a) conservar la propiedad;

- (b) desarrollar y crecer la empresa para que ésta genere riqueza;
- (c) crear nuevos negocios o ingresar nuevos socios para realizar alianzas estratégicas; y
- (d) vender los negocios actuales y cambiar de actividad radicalmente, entre otros.

La interacción entre el plan familiar y el plan de la empresa, lo esquematizamos así:

Figura 1



En el capítulo dedicado a los signos de crisis en la empresa familiar, hablamos de la necesidad de vincular a los hijos menores a las actividades de la familia empresarial, para que éstos adquieran el compromiso de recibir conocimiento y otorgar cooperación, para que llegado el momento de tomar la decisión de vincularse a la empresa o también de no hacerlo, lo hagan con conocimiento de causa y no sólo por obligación o rechazo, por lo que este importante factor debiera estar en la visión de la familia. Así mismo, y cuando los(as) hijos(as) lleguen al matrimonio, que en nuestra opinión es el primer paso de la empresa familiar, tengan las bases de los valores familiares que serán los que los van a guiar muy probablemente durante toda la vida en el amor a la unidad familiar, que haga posible el desarrollo exitoso de la actividad empresarial que se propongan realizar.

La misión de la empresa debe estar orientada a perdurar, para lo cual debe profesionalizarse, investigar y crecer permanentemente con nuevos productos y servicios y trascender el ámbito donde se ha iniciado; generar las ganancias necesarias para mantener su crecimiento y atender las necesidades de la familia.

Si la misión de la familia es no continuar con la empresa y decide venderla en un plazo específico y repartirse los valores que se reciban para que cada quien pueda hacer lo que le parezca, el plan familiar se concretaría —objetivos— a valorar la empresa, lo que quiere decir establecer el valor actual de todos los activos y pasivos que incluye obviamente los inventarios, las deudas por recaudar y por pagar, los bienes muebles e inmuebles, los intangibles como las marcas, patentes, diseños, registros sanitarios, y el mercado actual y potencial, para determinar también el valor agregado, entre otros. Esta situación puede preverse y darse en un lapso determinado, por ejemplo, cuando fallezca o se incapacite el líder fundador o también porque las condiciones del mercado o de seguridad cambien. Del proceso de valoración saldrán conclusiones importantes como si es más valioso el todo o las partes, y así tomarse la decisión estratégica de cómo vender.

Para los efectos de la valoración, deben considerarse el uso de sistemas como el MVA, EVA, y/o los que se basan en los flujos futuros libres de caja y las utilidades proyectadas en un lapso predeterminado traídas a valor presente, con el fin de poder comparar y determinar el valor óptimo de la empresa para proceder a su venta o para la vinculación de terceros inversionistas o también para hacer alianzas estratégicas para alcanzar nuevos mercados, entre otros objetivos, todo lo cual puede hacerse directamente o a través de alguna firma o profesional especializado en estos temas.

El valor formado de las “marcas”, en concordancia con las normas legales vigentes, puede incluirse en las hojas del balance, buscando con ello conseguir beneficios tributarios dependiendo de la estrategia que se diseñare; la negociación con terceros de éstas y el mejoramiento de las cifras contables, entre otros.

Hechas estas consideraciones y definida la visión de la familia empresaria, es posible encauzar la empresa como una institución diferente a la familia, por

lo que a partir de éste punto surgen entonces los pasos del plan familiar que es pertinente seguir para lograr la prosperidad de la empresa familiar.

Entre los pasos más importantes tenemos:

A. Crear patrimonios independientes

El propósito de separar los bienes productivos de la empresa con los individuales de la familia propietaria o del propietario fundador, hasta donde sea posible, es que si eventualmente la empresa sufre un descalabro patrimonial, este suceso afecte lo menos posible a la familia empresaria. Igual finalidad tiene este propósito en el caso de la cesión de acciones o derechos económicos dentro de la misma familia o para la vinculación de terceros.

Entre los bienes, que en nuestra opinión deben desvincularse de la empresa familiar, son los de goce, como fincas o apartamentos para recreo o vacaciones y autos de servicio personal, entre otros, pues el uso de éstos trae complicaciones innecesarias para la familia. Por ejemplo, establecer las fechas exactas de uso del apartamento o finca para cada familiar; el uso de los vehículos de la empresa para fines personales; el mantenimiento de estos bienes, pues puede ocurrir que algunos parientes digan que los gastos de mantenimiento los pague quien los usa y no la empresa; los impuestos; los servicios públicos y demás entran en discusión permanente, por lo que creemos sin lugar a dudas que estos factores desdibujan la actividad empresarial.

Hemos visto muchos casos en los que los fundadores e incluso cuando la empresa pasa a la segunda generación, todos los bienes personales de los miembros familiares socios de la empresa se hallan comprometidos en ésta y al ocurrir una crisis negativa éstos son llevados a la masa de la liquidación, perdiendo la familia, de esta manera, todo su patrimonio y bienestar.

De otra parte es importante decir que algunos de los miembros socios familiares de la empresa familiar, principalmente quienes son socios inactivos (lo que ocurre generalmente en la etapa de la sociedad de hermanos y hermanas), tengan actividades completamente independientes de la empresa de la

familia que les permita crecer profesional y económicamente, sin depender de manera exclusiva de los beneficios de la empresa, para no convertirla en la panacea de todas las necesidades de la familia y evitar su colapso.

En la crisis económica sufrida en Colombia durante la década de los 90, fueron innumerables las empresas de familia que desaparecieron, arrastrando simultáneamente los bienes particulares de sus socios, quienes quedaron incluso sin vivienda.

Consideramos que la mención de algunos de estos casos refuerza nuestra opinión de separar los bienes personales de los socios de los empresariales, por lo que pasamos a citar los casos de las familias Holguín de Cali e Ibarra de Cartagena. La primera constituida como sociedad constructora y la segunda dueña por más de 50 años de los almacenes Magali París, ambas ampliamente conocidas en Colombia, y en las que sus socios familiares tenían comprometidos sus bienes personales a través de garantías y fianzas otorgadas al sistema financiero para respaldar préstamos para sus empresas, ello en razón a la seguridad que tenían del desarrollo de sus actividades empresariales, sin haber previsto, la primera, la crisis del sector de la construcción y la segunda, la carencia de planes estratégicos que les permitiera superar la competencia y los efectos de la apertura económica, factores éstos que los llevó a la quiebra y a la liquidación de sus empresas, cayendo en este torbellino todos los bienes personales.

Así mismo, es conveniente que exista un plan de conservación, venta o transformación de la propiedad tanto a nivel familiar como a nivel empresarial, que permita evitar posibles fracasos financieros incluso ajenos al manejo de la empresa, como los causados por desastres naturales o por el cambio del entorno económico; por la alteración de los impuestos aplicables que conlleven su aumento o la suspensión imprevista de exenciones; restricciones de bienes importados o exportables; la apertura o proteccionismo estatal, la obsolescencia de los productos o servicios, entre otros muchos factores, que pueden poner en peligro la empresa de la familia.

Este fenómeno se presenta con mucha frecuencia en las empresas familiares, cuando por una equivocada política del fundador o de sus sucesores, adquie-

ren bienes no productivos o rentables para la empresa, o que éstos ya no son necesarios para los fines empresariales, congelando de esta manera importantes recursos útiles para el desarrollo económico de la compañía.

En la elaboración del plan familiar se debe considerar, también, cómo se va a resolver el problema económico de los sucesores, ya sea de la(del) esposa(o) o de los hijos menores del accionista familiar que fallezca. En nuestra opinión, la empresa familiar en la etapa de la sociedad de hermanos debiera tomar pólizas de seguro de vida para cada uno de los accionistas familiares y la empresa constituirse como beneficiaria de éstas, para que en el evento de producirse el suceso, ésta cuente con los recursos necesarios para recomprar las acciones del familiar fallecido y de esta manera generarle recursos a la(al) esposa(o) o hijos del accionista, procurando evitar el proceso de sucesión, todo lo cual debe ser estudiado y preparado por profesionales expertos para organizar los procedimientos y determinar la viabilidad tributaria y sucesoral; también puede considerarse la probabilidad de crear una fundación sin ánimo de lucro para éstos fines.

Para ilustrar esto último, citamos el caso de una mujer viuda mayor de 50 años, hija única y sin descendencia, cuyos padres fallecieron, habiendo heredado de ambos, del esposo y de sus progenitores, una fortuna considerable. La solución para que hubiera continuidad de sus deseos fue organizar una fundación sin ánimo de lucro, a la que le entregó sus bienes, para que cumpliera sus loables propósitos de ayudar a los menos favorecidos. Al fallecer la fundadora, la junta administradora continuará su misión. Es importante agregar que los bienes también pueden ser donados a algún establecimiento público, como el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, lo que al final de cuentas puede suceder, si la asamblea de la fundación así lo decidiere.

1. Nuevos socios en la empresa

En el plano de quiénes puedan ser nuevos socios de la empresa, es aconsejable determinar los términos y condiciones dentro de los cuales familiares o terceros puedan serlo. Es necesario también establecer compromisos o acuerdos para la venta preferencial de acciones o cesión de derechos económicos, tal como lo vimos en el caso de Luis y Ricardo en el capítulo que se abordó de

familiares políticos como socios, y las condiciones para dejar de ser socios, sin perjuicio de lo que establezca la ley en estas materias.

En este punto, y en algunos casos específicos, es conveniente que la familia empresaria estudie la probabilidad de manejar la propiedad de la empresa a través de un encargo fiduciario (fideicomiso), lo que le dará seguridad a los miembros familiares como constituyentes del fideicomiso, que se cumplirán las instrucciones y los acuerdos, además de evitar también posibles procesos sucesorales. Para estos efectos es recomendable que la familia empresaria consiga el consejo profesional.

B. La asamblea familiar y el consejo de familia

Cuando la familia empresaria ha llegado a la asociación de hermanos y crecido en edad, juicio y prudencia, cada grupo familiar debe establecer reuniones familiares informales, en las que generalmente participan varias generaciones, es decir, los padres, los(as) hijos(as), los(as) nietos(as). Estos eventos conllevan la necesidad de crear los espacios o escenarios de discusión debidamente nivelados, entre las distintas ramas de la familia propietaria.

En la etapa de la confederación de primos, es prácticamente obligatorio contar con las asambleas familiares para evitar los posibles conflictos negativos, debido a la existencia de un número mayor de accionistas, a la variedad de las ramas familiares y a la coexistencia de accionistas activos e inactivos (los que trabajan en la empresa y los que no lo hacen). Por esta razón, en esta etapa no es fácil que los miembros de la familia empresaria mantengan la cohesión y el interés mutuo por la familia y por la empresa, simultáneamente.

Alcanzado cierto tamaño, entre los 10 a 15 miembros de la familia, empezará a sentirse la necesidad de estructurar el consejo de familia, el cual será designado por la asamblea familiar para que se encargue de estudiar y de resolver los temas que se presentan para discusión entre las ramas de la familia propietaria. En los países desarrollados se ha incrementado este tipo de liderazgo familiar, lo que demuestra su eficacia. Sin embargo, las asambleas familiares no son cosa habitual en todas las familias empresarias.

El objeto fundamental de la asamblea familiar consiste en reunir a los miembros de la familia para que aborden temas que sean de interés común y también como propietaria de la empresa. Por regla general, en su forma más sencilla, las asambleas familiares se celebran una o dos veces al año también con el propósito de poner a la familia empresaria al corriente de las cuestiones empresariales que le interesan como propietaria, pudiendo recibir o escuchar los informes de los ejecutivos principales y del presidente de la junta directiva sobre los resultados, las actividades desarrolladas y la visión futurista de la empresa.

Las sesiones pueden ser moderadas por algún miembro familiar o simplemente pasar sutilmente inadvertido, dependiendo de la cultura de la familia y del grado de contacto que tenga con la empresa.

La facultad para convocar y para dirigir la asamblea familiar varía de unas familias a otras. Frecuentemente es el líder familiar quien se encarga de esa tarea o en algunos casos es el mismo director ejecutivo, miembro de la familia. En las familias de mayor número de miembros suele ser el consejo de familia o el comité líder, si hubiere sido creado, el que convoque la asamblea y la dirija.

Nuestra opinión es que la voz cantante la lleve un miembro respetado de la familia, que no sea el presidente o director de la empresa, aunque solo sea porque la presidencia de la asamblea familiar es una excelente oportunidad para ejercitar las dotes de dirección, además para evitar posibles conflictos de intereses. De esta forma, quizá se identifique también un talento no aprovechado, que con el tiempo podría prestar buenos servicios a la familia y a la empresa.

Factor delicado y de gran importancia es definir quién tiene derecho a asistir a la asamblea familiar y quién no. Normalmente se establecen unos mínimos edad y una limitación del número de personas que tienen derecho a voto. La inclusión de la familia política, yernos y nueras entre otros, es un asunto muy delicado que debe ser cuidadosamente estudiado, en especial si algunos miembros familiares no tienen derecho a poseer acciones.

La experiencia indica, también, que la asamblea familiar es una reunión que debe celebrarse anualmente en conexión con la asamblea ordinaria de accionistas de la empresa y preferiblemente antes de ésta, además de las otras que se programen.

En las asambleas familiares se tratan generalmente los siguientes asuntos, sin que esta relación sea taxativa:

1. Elección del presidente y secretario de la sesión.
2. Elección del presidente y vicepresidente del consejo de familia.
3. Elección del secretario del consejo de familia, por parte de los dos nombrados primero.
4. Elección de los miembros del comité familiar. En el evento que la familia empresaria sea muy numerosa, puede formar parte de éste uno o más miembros del consejo de familia. Este comité debe estar compuesto por tres miembros al menos para evitar elegir números pares.
5. Aprobación de declaraciones, tales como la de los valores y normas de la familia.
6. Conocer otros asuntos de interés de la familia.

Las asambleas extraordinarias de familia se celebran, si lo solicitan, por ejemplo, más de la tercera parte de los miembros de la familia accionista u otra forma de convocatoria, dependiendo del número de miembros familiares accionistas o si el consejo o comité familiar lo consideran conveniente.

Las personas que harían parte de la asamblea familiar varían de acuerdo con la etapa evolutiva en la que se encuentre la familia empresaria, que de manera general podrían ser:

- Los descendientes directos del matrimonio fundador que tengan más de 18 años. Sin embargo, algunas familias estiman que la edad debe

ser de 16 años. Nosotros creemos que deben alcanzarse los niveles del conocimiento y de responsabilidad.

- Los cónyuges que lleven casados con un miembro de la familia al menos cinco años, aunque algunas familias los excluyen definitivamente.
- Los(as) viudos(as) que hayan estado casados con un miembro de la familia empresaria durante al menos cinco años y que no hayan vuelto a contraer matrimonio o que tengan hijos menores de edad descendientes de la familia propietaria.

En las asambleas de la familia, lo recomendable es que los cónyuges voten conjuntamente (un solo voto por matrimonio) y que cada uno represente al otro en su ausencia. En caso de divorcio, por definición, los cónyuges dejan de serlo y el no familiar no participa. Sin embargo, creemos que se debe facilitar el mayor espacio posible para quienes puedan participar en la asamblea familiar.

Como ya lo anotamos, la asamblea elegirá un presidente y un vicepresidente y los miembros del consejo de familia y del comité familiar, si este último fuere necesario.

La asamblea estará presidida por el presidente de la sesión o por el presidente del consejo de familia o del comité familiar, si estos organismos ya existieren. En ausencia del presidente de cualquiera de éstos, será remplazado por el vicepresidente respectivo.

Las propuestas para que sean aprobadas deben contar con el respaldo del 50% más uno de los votantes y, en caso de empate, el presidente tendrá voto de calidad. La votación también puede realizarse mediante el uso de papeleta secreta, si así se solicita.

Sin embargo, nuestra opinión es que las decisiones deben alcanzarse por consenso y no por mayoría, pues el objetivo es que siempre exista la armonía familiar en todos sus actos y no por la imposición de algunos miembros

familiares, pues se buscará siempre evitar la formación de conflictos de interés.

El protocolo de familia debe ser aprobado por la asamblea familiar, si es por primera vez, y las reformas o adiciones en cualquiera de las reuniones que hubieren sido convocadas para este efecto, previo el concepto de consejo de familia, cuyos procedimientos los veremos en los capítulos sobre interpretación y modificaciones a los acuerdos familiares.

1. Normas del consejo de familia

La asamblea familiar elige al consejo de familia y al comité familiar, si este último fuere necesario. Las funciones principales del consejo de familia pueden ser las que se describen a continuación, sin que la relación sea taxativa, las cuales puede delegar, todas o parte de ellas en el comité familiar:

- Estimular la organización periódica de reuniones y acontecimientos familiares, con finalidades extraempresariales que fomenten la interacción, la unión y la armonía familiar.
- Redactar y difundir la historia familiar.
- Realizar seminarios y programas familiares de desarrollo y formación empresarial y extraempresarial para los miembros de la familia.
- Realizar programas de orientación para la generación más joven de la familia.
- Establecer programas de ayuda a los familiares que lo necesiten
- Estudiar y recomendar la actualización del protocolo de familia, de la misión, de la visión del futuro, del plan familiar y de los códigos de conducta.
- Ser el principal vínculo de comunicación entre la familia, la junta directiva y el presidente o director de la empresa.

- Conocer y estudiar previamente los resultados económicos de la empresa, a fin de que pueda discernir en las asambleas familiares acerca del futuro de la empresa, de sus expectativas, de sus ejecutivos; del reparto de dividendos o también de la capitalización de éstos, aumentos o disminución patrimonial en la empresa familiar, venta de activos, entre otros.
- Proponer y debatir los nombres de los candidatos para pertenecer a la junta directiva de la empresa.
- Tratar otros asuntos de importancia para la familia tales como los ascensos, desvinculaciones, aumentos salariales, competencia desleal, sucesión de liderazgo, nuevos negocios o proyectos, cesión o venta de acciones, entre otros.

El consejo de familia debe componerse con no menos de tres miembros, que representen los diferentes intereses de la familia, por áreas de competencia y grupos de edad dentro de la familia.

Los miembros de este consejo de familia no debieran ser menores de 24 años y ser considerados aptos para el cargo.

Los miembros de la familia pueden proponer candidatos al consejo de familia o al comité familiar para pertenecer a ellos. Las propuestas deben ser hechas por escrito y deben ser presentadas a cualquiera de estos órganos por lo menos con 30 días de antelación a la celebración de la asamblea familiar. Sugerimos que el proponente de un candidato debe haber conseguido previamente la aprobación de éste, antes de presentar su nombre.

El consejo de familia y el comité familiar tendrán un presidente, un vicepresidente y un secretario, respectivamente. La designación del presidente y del vicepresidente corresponderá a la asamblea familiar. Los secretarios pueden ser elegidos al momento de reunirse el consejo de familia o el comité familiar.

Deben producirse actas de todas las reuniones, las cuales debe firmar el secretario de cada sesión y estar a disposición de la familia accionista.

Los miembros del consejo de familia y los del comité familiar deberán elegirse para períodos un año; es lo recomendable. Aconsejamos que cada año cese en sus funciones uno solo de dos miembros. El presidente y el vicepresidente no deben cesar o retirarse simultáneamente, con lo cual se garantiza la continuidad en los valores y criterios con la innovación de ideas y de proyectos. *Nova et Vetera*.

Recomendamos que ningún miembro del consejo de familia o del comité líder se reelija antes de que haya transcurrido un año desde su cese o retiro, por cuanto de esta forma tendrán la oportunidad otros miembros familiares de desempeñarse en las tareas familiares, que es saludable para la familia empresaria.

2. Conformación del consejo de familia

Para la conformación del consejo de familia estimamos que se deben considerar las siguientes opiniones:

- a. No debería tener demasiados miembros y éstos tendrían que ser elegidos en función de su capacidad para llevar a cabo sus tareas. Siempre que sea posible, el criterio no ha de ser el que estén representadas todas las ramas de la familia.
- b. Los miembros de la familia política —yernos y nueras— deberían estar excluidos, por cuanto la posibilidad de un divorcio podría complicar gravemente la cuestión.
- c. Ningún miembro de la familia que pertenezca a la junta directiva de la empresa o que ocupe la gerencia de ésta, debería ser miembro del consejo familiar, con lo cual se evitarán conflictos de intereses. Este punto debe estudiarse con sumo cuidado para cada familiar en particular.

Sin embargo, cuando la familia empresaria no es numerosa, el presidente de la asamblea, el vicepresidente y el secretario pueden ser los integrantes del consejo de familia y realizar las tareas inherentes al gobierno de la familia.

Es importante advertir que la junta directiva de la empresa familiar es un organismo completamente diferente al consejo de familia y al comité familiar, pues éstos, el consejo de familia y el comité familiar (si hubiere este último), son el puente entre la empresa y la familia exclusivamente.

3. El comité familiar

Este comité familiar se conforma cuando los miembros familiares accionistas son muy numerosos y el consejo de familia requiere ayuda para hacer todo el trabajo que exige el gobierno de la familia y también para desempeñar una función positiva en la relación entre éste y la empresa. Esto ocurre generalmente al llegar a la etapa de la confederación de primos, que es cuando el número de miembros familiares ha crecido y se han diversificado las ramas familiares. Las funciones son las que le deje el consejo de familia.

El comité familiar puede tener otros nombres, como comité ejecutivo familiar, pero estimamos que éste, el comité familiar, es el más indicado.

4. Valores familiares

Reiteramos lo tratado en otro capítulo de este libro para resaltar que la influencia de los valores de la familia son de gran importancia positiva para la empresa, la sociedad de hermanos y el consorcio de primos, porque se convierte en una de las ventajas comparativas de mayor relevancia frente a otras formas de estructura empresarial y de patrimonio, en las cuales el interés económico y la influencia familiar, ceden en sus pretensiones.

A manera de ejemplo de dichos valores, hemos tomado algunos enunciados de los autores Fred Neubauer y Alden G. Lank, de su libro *La empresa familiar* para hacer a continuación una descripción no taxativa de ellos, lo que todos los miembros accionistas familiares individual y colectivamente, deben conocer, respetar y salvaguardar:

a. Honestidad

Compostura, decencia y moderación en la persona, acciones y palabras,

b. Lealtad

Guardar fidelidad, ser sinceros y honrados.

c. Confianza

Confiar unos en otros y ser honrados entre sí.

d. Comunicación

Estar abiertos al debate sobre las distintas cuestiones y tener bien informados a los grupos interesados.

e. Continuidad

Respetar los logros de nuestros fundadores y antepasados y avanzar apoyándonos en ellos.

f. Compromiso

Considerar las cosas con una perspectiva de largo plazo; esforzarse por alcanzar la perfección en aquello que hacemos.

g. Discreción

Si surge un problema, intentar resolverlo con la persona o personas afectadas de forma directa, discreta y confidencial.

h. Comportamiento

Tener presente que es por lo que hacemos, no por quienes somos, por lo que nos ganamos el respeto de la sociedad.

Igualmente creemos que deben incluirse los siguientes factores, que conlleven un compromiso puntual de todos los involucrados:

(1) aceptar y respetar el nombre votado y aprobado por la familia empresaria, pues como lo hemos visto es necesario que la familia rodee al líder empresarial para que pueda resolver los retos al interior de la empresa; y

(2) que el interés de todos los miembros de la familia debe ser dar lo mejor de sí mismos, a fin de garantizar su satisfactorio desarrollo futuro, para que pueda hacer frente común a todos los asuntos que puedan afectar la familia o la empresa al interior o al exterior de éstas.

Así mismo debe crearse conciencia que la propiedad tiene sus derechos al igual obligaciones y que siempre se debe tratar de salvaguardar el interés de las demás partes afectadas y la reputación y el atractivo de la empresa.

C. Protocolo de familia

El protocolo de familia o acuerdo integral debe proponerse y alcanzarse a través de la asamblea de la familia empresaria, el cual debe contener al menos los siguientes factores:

- a. Creación del consejo de familia al cual deberán recurrir y resolverse las diferencias entre los familiares accionistas, cuyas demás funciones las describimos en el capítulo correspondiente.
- b. Código de conducta y de ética para todos los familiares accionistas, incluyendo a los que estén dentro o fuera de la empresa.
- c. Reglamento para la vinculación y desvinculación laboral de los familiares accionistas.
- d. Reglamento sobre competencia desleal de los familiares socios.
- e. Normas para seguir en la compensación económica por méritos —salarios— bonificaciones y otros, a los dueños, sus familiares y ejecutivos del negocio.
- f. Normas para la promoción de actividades familiares extraempresariales y educativas.

- g. Reglas para la composición de las juntas directivas, entre las que deben estar la de incluir a terceros no familiares ni accionistas, pues la experiencia indica que estas juntas son más eficientes si se conforman de esta manera. Las facultades serán las que se establezcan en los estatutos de la empresa. La comunicación de la junta directiva y la familia será a través del consejo de familia.
- h. Sucesión patrimonial. Además de las normas que determina la ley, se debe establecer también el procedimiento de preferencias y de ingreso de otros familiares o de terceros consignándolo en el protocolo.

Los **testamentos abiertos o cerrados** deben celebrarse ante notario público, lo que le permitirá al testador repartir de acuerdo con la ley a los herederos forzosos y a su mejor voluntad y conveniencia particular, los bienes, usufructos, administración, etcétera, y asignar así mismo, a su libre albedrío, la cuarta de libre disponibilidad.
- i. Definir cómo y en qué oportunidad debe darse el retiro o pensión de los miembros familiares socios.
- j. Definir el cubrimiento de los riesgos familiares; por ejemplo, muertes trágicas, accidentales, fracasos económicos, etcétera, como también las ayudas económicas para calamidades y para apoyar los estudios de los hijos menores de edad y de postgrado, entre otros.
- k. Definir los fondos de reserva para investigación y desarrollo y para nuevos proyectos con base en las utilidades anuales de la empresa familiar.
- l. Definir el manejo de los bienes de goce de la familia, si éstos se hallan involucrados en la empresa familiar.
- m. capitulaciones matrimoniales. Es recomendable que las parejas (hijos e hijas) antes de contraer matrimonio celebren este acto que debe hacerse ante notario público y registrarse de acuerdo con las normas del Código Civil, con la finalidad de definir los bienes que cada uno de los contrayentes aporta o no a la sociedad conyugal y los beneficios que

- de éstos puedan derivarse. Este acto es irreversible y no puede modificarse después de celebrado.
- n. Derecho de preferencia en la emisión de acciones preferenciales sin derecho a voto y las reglas para acceder a éstas, lo mismo que a las ordinarias.
 - o. La sucesión del (de la) fundador(a) líder. En este punto se establece el procedimiento para elegir al nuevo líder empresarial.
 - p. Organismos de control, los cuales tendrán a su cargo la vigilancia del cumplimiento del protocolo de familia o acuerdo integral.
 - q. Mecanismos para la revisión del protocolo de familia en la medida en que éste no es una "**camisa de fuerza**", sino que es un "**traje hecho a la medida**" de las necesidades y circunstancias de la familia y de los(as) empresarios(as), por cuanto son cambiantes y mal podrían congelar las soluciones.
 - r. Solución de conflictos. Deben establecerse reglas claras de cómo éstos se resolverán en el seno del consejo de familia ó recurriendo a tribunales de amigables componedores y/o tribunales de arbitramento en las cámaras de comercio, cuya conformación debe quedar contenida en los estatutos de la sociedad familiar, con la indicación expresa de si el fallo de dichos tribunales debe darse en derecho o en equidad.
- Generalmente es necesario reformar los estatutos de la sociedad familiar, si existiere, para involucrar en éstos varios de los factores aquí mencionados, como: (i) la conformación de juntas directivas eficientes; (ii) el derecho de preferencia; (iii) las acciones preferenciales sin derecho a voto, si la familia lo necesitare; (iv) la solución de conflictos y (v) el reparto de utilidades, entre otros.
- s. Veeduría. El consejo de familia podrá designar una persona familiar de toda su confianza como veedor, si así se requiere porque el número de miembros familiares socios es grande y complejo, para:

- Vigilar el cumplimiento de los acuerdos contenidos en el acuerdo o protocolo de familia;
- Participar con voz pero sin voto en las reuniones del comité familiar;
- Apoyar al presidente del grupo empresarial familiar para diseñar e implementar programas de inducción y participación de los miembros más jóvenes de la familia en las empresas del grupo;
- Ejercer el derecho de veto en circunstancias especiales y definidas;
- Actar como secretario en el consejo de familia y en el comité familiar y llevar los registros de las actas y actos realizados;
- Las demás que le asigne el consejo de familia.

Finalmente, una pregunta recurrente que se formula es sobre la "coercitividad" del acuerdo frente a los socios familiares y de la posibilidad de protocolizarlo ante notario público, que de hecho se trata de un contrato multilateral exigible entre las partes.

Nuestra opinión es que no se convierta en documento público, pues con este acto se pierde la confidencialidad de los propósitos y valores de la familia consignados en el acuerdo y cualquier persona puede obtener la información que requiera de dicho documento.

La coercitividad del acuerdo se alcanza, sin necesidad de recurrir a los estrados judiciales, a través de los tribunales de amigables componedores designados por la familia empresaria. Si en este escenario no es posible la solución del conflicto, puede llegarse a un tribunal de arbitramento en las cámaras de comercio, cuyas decisiones son de forzoso cumplimiento para las partes. Nuestra recomendación, dependiendo del caso en particular, es que tales fallos deben darse en "equidad" y no en derecho. Si el conflicto se lleva a los tribunales de la justicia ordinaria, muy probablemente el proceso será más lento y oneroso por razón de los avalúos de bienes y demás peritazgos y, las distintas instancias que habría que cumplir, entre otros factores.

El protocolo de familia debe elaborarse teniendo presente que cada familia empresaria es completamente diferente a otras, dada la complejidad de la familia propietaria que se origina por las diferentes ramas que la componen; las aspiraciones individuales; los porcentajes de participación en el patrimonio empresarial; la vinculación laboral con la empresa; la capacidad para representar sus derechos y también las mismas empresas por las actividades que se desarrollan y los objetivos de éstas.

Con el fin de presentar otra visión sobre la conformación de protocolos de familia y porque lo encontramos de utilidad para nuestros lectores, transcribimos el modelo de acuerdo de una familia poco común que contiene un especial sentido religioso derivado de las raíces budistas de la familia, cuyo texto es de los autores Neubauer y Alden Lank en su libro *La empresa familiar*:

Constitución de la familia Nagoyi

Artículo 1

Todos los miembros de la familia desean la paz. No pelean nunca y se respetan unos a otros. Garantizan el desarrollo de la empresa y la perpetuidad de la prosperidad de la familia.

Artículo 2

Amar a Dios y a Buda es la fuente de toda virtud. La fe nos conduce a la serenidad de ánimo.

Artículo 3

Todos los miembros de la familia deben ser educados entre sí. Si el patrono no es educado, los demás no le seguirán. El pecado es consecuencia de la mala educación. La familia —jóvenes y mayores, patronos y trabajadores— debe regirse por la educación; entonces la paz surgirá de forma espontánea.

Artículo 4

La virtud es la causa, la fortuna es el efecto. No confundas nunca causa y efecto. Nunca juzgues a una persona por su riqueza.

Artículo 5

Guarda una estricta disciplina. Exige diligencia. Mantén el orden, joven o viejo, patrono o trabajador.

Artículo 6

La empresa depende de las personas. No decidas un nombramiento o una destitución por prejuicios personales. Pon a cada persona en el lugar adecuado. La persona que está donde debe estar, tiene paz en su alma.

Artículo 7

La educación de los hijos es nuestra responsabilidad ante el país. Forma su cuerpo y su mente con la educación moral intelectual y física.

Artículo 8

Dirígete a todos los seres vivos con amor. El amor es fundamental para los seres humanos y es fuente de toda vida digna de vivirse. Las palabras son la puerta de la fortuna y del infortunio. Una boca vil se causa daños a sí misma y daña a los demás. Unos labios amables traen la paz a todos. Cuida todas y cada una de las palabras que pronuncias.

Artículo 9

Mantén la humildad y la diligencia, que nos han sido legadas a lo largo de los años por nuestros antepasados. Esfuérzate al máximo por hacer todo lo que puedas.

Artículo 10

Los auténticos beneficios son los obtenidos con el trabajo esforzado. La especulación no es un buen camino. No hagas negocios aprovechándote de la debilidad del otro.

Artículo 11

La competencia es un importante factor de progreso, pero haz de evitar la competencia exagerada o irracional. Lucha por prosperar junto con el público.

Artículo 12

Deja claros los éxitos y los fracasos, determina equitativamente los castigos y las recompensas. Nunca dejes sin recompensa un buen trabajo ni permitas que una falta quede sin castigo.

Artículo 13

Consulta con miembros de la familia al iniciar un nuevo negocio. Nunca intentes hacer nada en solitario. Valora siempre todo beneficio obtenido por la familia.

Artículo 14

No contraigas deudas despreocupadamente. No garantices deudas ajenas de forma imprudente. No prestes dinero para ganar un interés, ya que no eres banquero.

Artículo 15

Ahorra dinero de tus beneficios, y dale a la sociedad todo lo que puedas. Pero no pidas nada a cambio ni tengas un elevado concepto de ti.

Artículo 16

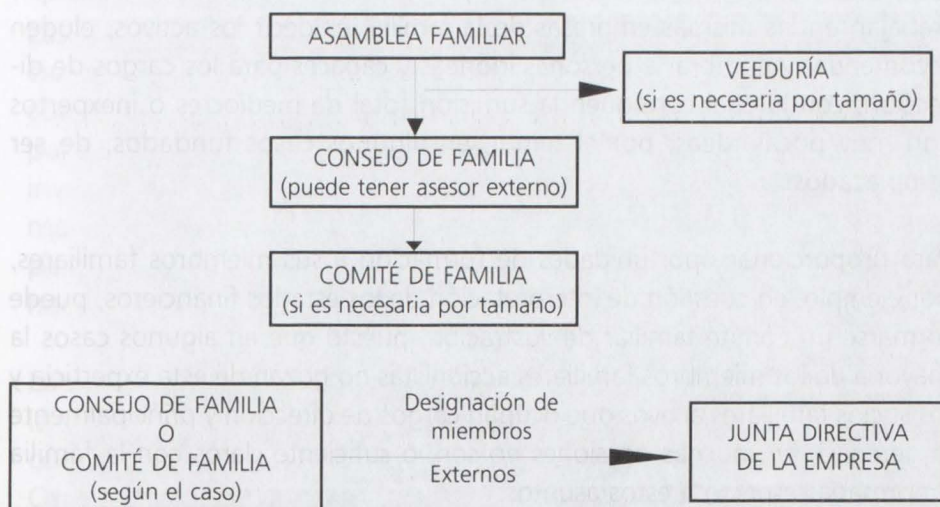
No decidas asuntos importantes en solitario. Consulta siempre con las personas afectadas antes de adoptar una decisión. De este modo, los empleados tendrán una actitud positiva hacia su trabajo.

Como conclusión, estimamos que este modelo de acuerdo familiar contiene los valores familiares que toda familia empresaria debiera profesar para alcanzar el éxito en la familia, la sociedad y la empresa.

Sin embargo, la experiencia nos indica que en nuestro medio y entorno es aconsejable, tal como lo hemos venido exponiendo a lo largo de este libro, adicionar y definir de modo puntual las políticas y los procedimientos que deben estructurarse para cada familia, pues ninguna empresa familiar puede manejarse con modelos generales, sino con reglas y conceptos claros y exactos que involucren factores de flexibilidad que conduzcan al fortalecimiento de la empresa y al bienestar de la familia.

En resumen, nuestra opinión de la interacción entre la familia empresaria y la empresa se conforma como se muestra en la siguiente figura:

Figura 2



D. Otras organizaciones e instituciones familiares

Cuando las familias empresarias entran en las etapas de crecimiento y de madurez, y además son activas, unidas y triunfadoras, generalmente se deciden por crear organismos e instituciones familiares, con diversas funciones y relaciones de dependencia.

Entre estas organizaciones puede estar la conformación de un comité de accionistas familiares, que lleve la última palabra en todos los asuntos que por norma legal corresponde a los accionistas, el cual al crearse debe recibir el apoyo total de los demás miembros familiares socios, para que éste lleve su vocería. Lo recomendable es que los miembros del comité de accionistas obtengan por escrito los poderes correspondientes al momento de hacerse presente en una asamblea de accionistas.

Así mismo pueden crear un comité familiar que proponga a los accionistas o a la junta directiva los nombres de los candidatos a la dirección de la empresa, aunque esta función y las demás propuestas para crear organismos especiales, generalmente deben corresponder al consejo de familia o al comité familiar, como lo vimos en los capítulos correspondientes.

Sin embargo, hemos observado que algunos miembros familiares socios que trabajan en las mismas empresas de la familia, es decir los activos, eluden recomendar y nombrar a personas idóneas y capaces para los cargos de dirección, con lo cual consiguen la sumisión total de mediocres o inexpertos con muy pocas ideas, por el temor, en algunos casos fundados, de ser remplazados.

Para proporcionar oportunidades de formación a sus miembros familiares, por ejemplo, en cuestión de interpretación de los estados financieros, puede formarse un comité familiar de ilustración, puesto que en algunos casos la mayoría de los miembros familiares accionistas no gozan de esta experticia y los socios familiares activos que ocupan cargos de dirección y principalmente la gerencia, en muchas ocasiones no son lo suficiente claros con la familia empresaria respecto a estos asuntos.

Hemos visto casos donde el gerente, —familiar socio— al presentar su informe a la asamblea, dice por ejemplo: "No podemos repartir utilidades, porque los saldos de caja y bancos están muy bajos y ésa es la ganancia. Tengo (la compañía) obligaciones por cumplir y ese dinero lo necesito. Además, yo no puedo quitarle una rueda a la máquina para entregarla como dividendo". Este tipo de respuestas o de propuestas no son profesionales de manera alguna, pero se dan.

De esta forma y en estos casos, quien está al mando de la empresa familiar y los demás familiares socios que trabajan en la empresa, obran con un marcado sentido de egoísmo, con lo que buscan regularmente sólo para sí mismos, beneficiarse económicamente a través de salarios y otras prebendas casi de manera excluyente, por cuanto consideran que quienes no trabajan en la empresa no tienen derecho a recibir ni siquiera unos mínimos dividendos o rendimientos de su inversión, procurando además, mantenerlos alejados de la empresa. Sólo les conceden pequeñas ayudas económicas casi a manera de dádivas, cuando éstos, por sus aulagas se ven forzados a recurrir a ellos.

Para resolver estos conflictos, se hace indispensable el acuerdo o protocolo de familia con una estructura a la medida, que permita la equidad tanto en la empresa como en los propietarios familiares.

Las familias que le otorgan especial importancia a mantener excelentes relaciones personales para estar unidos y alegres, lo que es muy loable, crean un comité de actividades recreativas familiares. Otras, crean oficinas familiares para otorgar directa o indirectamente asesoramientos sobre planificación de inversiones personales, planificación patrimonial, seguros, problemas matrimoniales, entre otros. Este tipo de consejería o de ayuda es de gran utilidad para la familia empresaria, pues a través de éstas las personas receptoras se hacen más afectas a la familia y a la empresa.

La selección de empleo para terceros en la empresa familiar y el progreso en la misma, es tan importante y potencialmente problemática, que algunas consideran necesario crear un comité de empleo para manejar este tema. Otras llegan a conformar organizaciones muy especializadas para este fin;

por ejemplo, en Colombia existen empresas dedicadas a la contratación de personal para servicios temporales, aunque la mayoría de estas organizaciones no tienen relación familiar con los empleadores.

Los fondos de empleados o de trabajadores con aportes de la empresa familiar y de los mismos empleados son organismos de actividad restringida que se crean para facilitar ayudas económicas a sus colaboradores; por ejemplo: para el pago de matrículas de colegio de los hijos, para pagar la cuota inicial del carro o de la vivienda, para comprar la nevera, para resolver alguna calamidad doméstica, etcétera, sin que la empresa familiar se vea afectada directa y económicamente por estos actos de ayuda a sus colaboradores.

Las fundaciones o corporaciones sin ánimo de lucro que constituyen algunas familias empresarias para procurar ayuda y educación a familiares y a terceros, ocupa también el tiempo, la sabiduría y las energías de muchos miembros de la familia y se constituyen, además, como el reflejo de los valores más apreciados por la familia empresaria. Estas organizaciones requieren el reconocimiento legal para su funcionamiento, y en Colombia los programas de educación, salud y deporte, entre otros, deben ser aprobados por el órgano gubernamental respectivo, para que las donaciones que reciban de terceros surtan los efectos y beneficios tributarios para el donante en concordancia con las normas tributarias legales vigentes. En Colombia, estos programas los aprueba el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Colciencias y Coldeportes, principalmente.

E. Compañías *off-shore*

Algunas empresas de familia optan por constituir compañías en paraísos fiscales tales como la República de Panamá, Islas Cayman, Islas Bermudas, la Isla de Man y Suiza, entre otros muchos, a través de las cuales se pueden tener varias opciones, a saber:

1. Abrir cuentas bancarias en cualquier parte del mundo.
2. Constituir encargos fiduciarios o fideicomisos para:

- Administrar portafolios de inversión.
- Organizar la transferencia ordenada y discreta de los activos a los hijos u otros beneficiarios al momento de producirse el fallecimiento del constituyente, sin incurrir en procesos de sucesión.
- Proteger a los beneficiarios contra cualquier pérdida de capital, si su fallecimiento se produjera durante el período de acumulación de bienes.
- Acumular el capital que pueda necesitar para disfrutar de una jubilación decorosa.
- Asegurar una fuente de ingresos, que podría comenzar de inmediato y continuar durante el resto de su vida.
- Convertir estas sociedades en empresas para la realización de inversión extranjera dentro de las mismas sociedades de familia, para permitir por ejemplo:
 - dar asistencia tecnológica desde el exterior para las actividades empresariales,
 - transferir utilidades o dejar parte de ellas en el exterior, vía planeación tributaria,
 - repatriar la inversión entre otras muchas probabilidades, todo en concordancia con las normas establecidas por las autoridades de vigilancia y control del país de la sociedad receptora,
 - las sociedades pueden ser propietarias de determinados bienes de goce y beneficiarias de seguros de vida con instrucciones precisas sobre su administración y pago a los beneficiarios.

Un paraíso fiscal es aquel donde no se causa el impuesto por renta y complementarios, ni sobre el patrimonio, y puede mantenerse además absoluta confidencialidad de todos los asuntos. En algunos de estos paraísos la exen-

ción de impuestos sólo se otorga sobre los bienes e inversiones hechos fuera de su territorio, por lo que debe realizarse previamente la investigación respectiva.

Estas sociedades en algunos países pueden ser *oneshareholder* (accionista único), o también sociedades con acciones al portador o nominativas, dependiendo de la ley de la jurisdicción de su domicilio. La combinación de algunas de ellas pueden garantizar la confidencialidad y el manejo seguro de las inversiones. Se pueden constituir, igualmente, compañías sin ánimo de lucro para estos fines, como las corporaciones y/o los fondos.

Los gastos que se generan corresponden a los que se causen por la constitución y el mantenimiento legal de la compañía, y en algunos casos los honorarios correspondientes a los agentes residentes y a los bancos o compañías fiduciarias por los encargos fiduciarios que se constituyan, cuyas tarifas son razonables y de conocimiento casi universal.

Estas compañías y los encargos que se les hicieren pueden constituirse y manejarse desde el lugar de residencia del titular o propietario, sin necesidad de desplazarse a lugar alguno, si así lo prefiere el interesado.

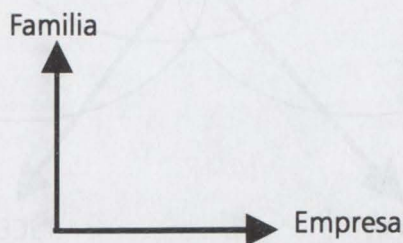
VI. Profesionalización de la empresa familiar

A. Funcionamiento y evolución de la empresa familiar

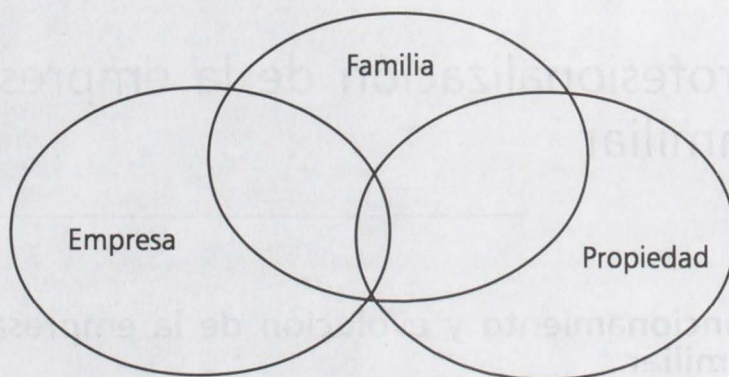
En el desarrollo de las actividades de la empresa familiar debe estudiarse cuidadosamente la forma como se manejan las distintas funciones empresariales frente al comportamiento interior de la familia empresaria, para que al estudiar y redactar las reglas correctivas, en este caso los protocolos o acuerdos de familia y sus posibles reformas, se produzcan los actos que mejoren profesionalmente a la empresa y le den a la familia el bienestar esperado.

Los autores Davis, de la Universidad de Harvard, y Amat clasifican el funcionamiento de las empresas familiares en tres grandes grupos:

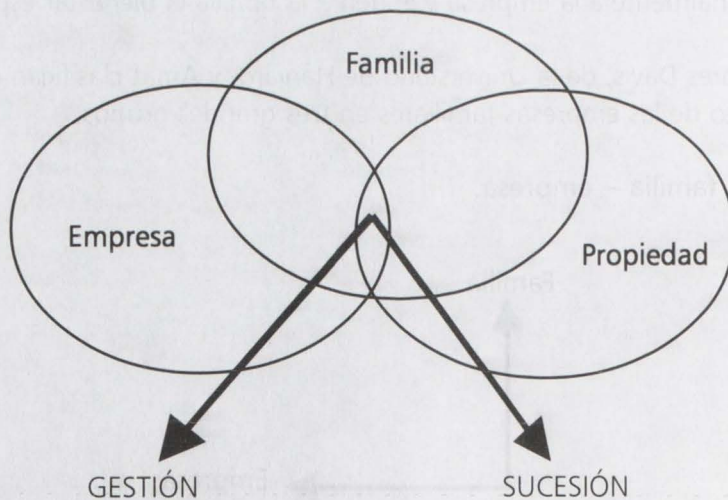
Clásico: familia – empresa.



Tridimensional: familia, propiedad,
Empresa (Davis).



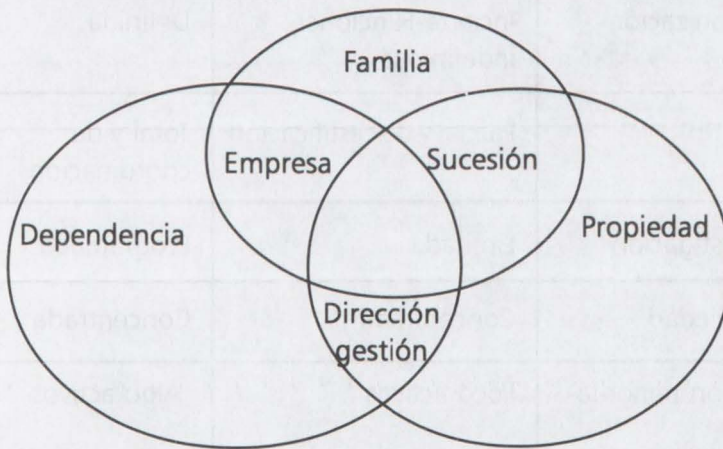
Complejo: familia, propiedad, negocio,
Gestión y sucesión (Amat).



En nuestra opinión, creemos que los tres ejes que se concatenan en las relaciones empresa-propiedad y familia, generan de manera automática nuevos espacios o factores que deben tenerse en cuenta para el estudio de cada familia y/o empresa a fin de alcanzar acuerdos o protocolos de familia hechos a la medida, que satisfagan necesidades de la familia y contengan una visión futurista para que la empresa perdure, crezca y dé bienestar.

Consecuentemente hemos diseñado el siguiente gráfico, en el que se muestran los diferentes escenarios que toda familia empresaria debe estudiar cuidadosamente al elaborar los acuerdos o protocolos de familia:

Los diferentes planes



Hemos recogido también de varios autores, conceptos de administración de empresas de familia y los hemos estudiado y adicionado con nuestras opiniones, para llegar al resumen que incluimos en el siguiente cuadro, los que estimamos de mucha utilidad para las familias empresarias:

Función empresa (criterio)	La familia se comporta	La empresa profesionalizada
1. Administración	Empírica <ul style="list-style-type: none"> · Informal · Internos · Participación operativa · Revisa reportes 	Planeación <ul style="list-style-type: none"> · Formal · Mezcla · No operativa · Decisiones
2. Planeación	Informal	Integral
3. Presupuesto	<i>Ad. Hoc</i>	Metas
4. Organización	Incierta-Funciones indefinidas	Definida
5. Control	Parcial y de certificación	Total y de coordinación
6. Investigación	Limitada	Programada
7. Propiedad	Concentrada	Concentrada
8. Accion minoritaria.	Poco activos	Algo activos
9. Int. Acc. Minor.	Desatendidos	Mejor atendidos
10. Propiedad versus gestión	Alta	Moderada
11. Utilidades	Fin secundario	Fin principal

Nuestras opiniones

1. La administración familiar es empírica e informal, porque al comienzo de la empresa, casi hasta la segunda generación —la de los hermanos y hermanas— ésta se conduce sin planeación. Los juicios son internos, es decir, al interior de la familia y ésta participa activamente en las actuaciones operativas. Generalmente revisa los reportes de hechos ya ocurridos, en tanto que en la empresa profesionalizada la dirección y/o administración es el resultado de la planeación definida como en la que se analizan las propuestas o los proyectos y el análisis del conjunto de recursos orientados a alcanzar unos objetivos determinados.
2. La planeación es informal, porque la dirección y ejecución de las tareas no están concatenadas, sino que producen resultados dispersos. Esto es, que la planeación obedece al desarrollo de una idea aislada, bien sea consecuencia de una decisión proactiva o reactiva frente a la competencia.

Es “ Apaga incendios”

En resumen, cuando nos referimos a una planeación integral estamos indicando que ésta debe darse en todos los campos que conforman las actividades de una compañía. En la empresa profesionalizada, las actividades se manejan de manera integral.

3. Los presupuestos generalmente no existen, porque la producción y las ventas son el resultado de la situación del momento.

En cuanto a los presupuestos *Ad-hoc* decimos que éstos son cambiantes, pues la familia los acomoda o ajusta a sus necesidades personales, mientras que en las metas ya hay un control presupuestario empresarial serio.

De esta manera, el presupuesto se convierte en una excelente herramienta que ayuda a alcanzar las metas de la empresa y si está profesionalizada, los presupuestos obedecen a las metas proyectadas.

4. La organización es incierta. Generalmente el fundador es un todo y no hay delegación. Las funciones se asignan dependiendo de los impulsos o humos del director y de la "urgencia".

La empresa profesionalizada está estructurada sobre un organigrama administrativo, con manuales de cargos, perfiles, funciones y operaciones definidos. Esto no implica desde ningún punto de vista que la empresa se deba "burocratizar" para desarrollar su actividad, sino que existan políticas claras que definan las responsabilidades de cada empleado, desde los cargos de dirección hacia abajo.

5. El control tanto de la dirección gerencial y operacional está en manos generalmente del mismo fundador y lo maneja de memoria.

En la empresa profesionalizada se ejercen controles de dirección, de gestión y de responsabilidad; el control es básico en la definición de la productividad, la competitividad y la cultura de mejoramiento continuo, que debe imperar.

Lo que no se mide, no se mejora.

6. La investigación para el desarrollo de nuevos productos o servicios, no cuenta casi en la primera instancia con la provisión de los recursos necesarios y con el cronograma de actividades que deben desarrollarse para alcanzar el objetivo propuesto. En parte, el desarrollo corresponde a "reacciones" frente a la competencia.

La empresa profesionalizada hace reservas de sus ganancias para destinarlas al desarrollo de nuevos fines y proyectos específicos. La empresa es consciente de que su permanencia y penetración en el mercado depende del permanente valor agregado que se dé a sus bienes ó servicios y de satisfacer a sus clientes mediante los nuevos desarrollos. Es la única manera de fidelizar un cliente.

7. En la empresa familiar la propiedad es "concentrada", es decir, cuando está en manos del(de la) fundador(a) y, debiera serlo también cuando

ésta trasciende a los herederos, para que continúe siendo una empresa familiar y el poder no se diluya.

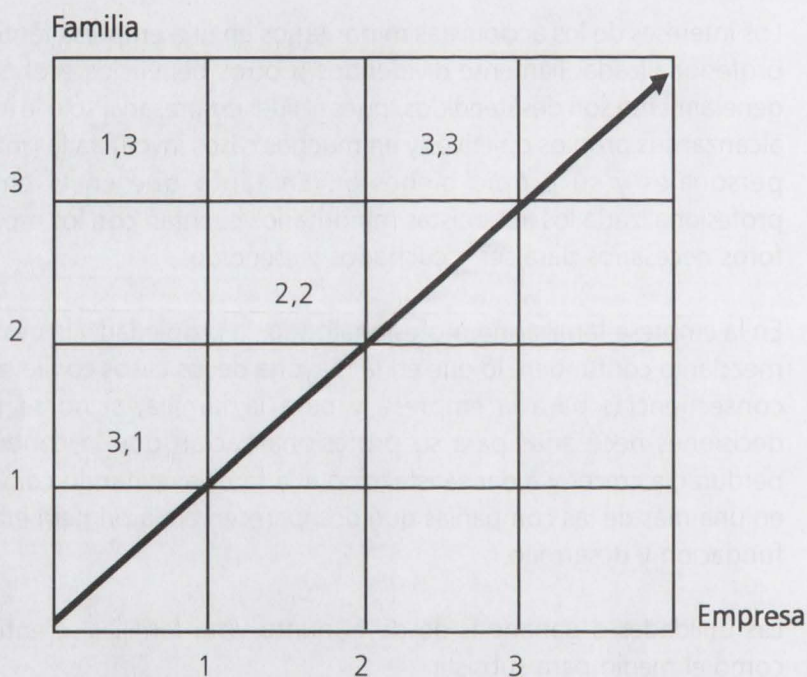
8. Los accionistas minoritarios en una sociedad familiar son poco activos, es decir, no participan en la administración ni en las decisiones regulares de la compañía, porque generalmente tienen otras actividades, en tanto que si la empresa está profesionalizada reciben la información adecuada y toman partido en las decisiones de la empresa a través de las asambleas de accionistas y en los comités familiares.
9. Los intereses de los accionistas minoritarios en una empresa familiar no profesionalizada, llámense dividendos u otros beneficios económicos, generalmente son desatendidos, pues al líder empresarial sólo le interesa alcanzar sus propios objetivos y en muchos casos involucra los intereses personales y su propio bienestar. En tanto que en la empresa profesionalizada los accionistas minoritarios cuentan con los espacios y foros necesarios para ser escuchados y atendidos.
10. En la empresa familiar no profesionalizada, la propiedad y la gestión se mezclan o confunden, lo que en la mayoría de los casos conlleva serias consecuencias para la empresa y para la familia, si no se toman decisiones necesarias para su profesionalización que la conduzca a perdurar, a crecer y a dar satisfacción a la familia, evitando convertirse en una más de las compañías que desaparecen en la primera etapa de fundación y desarrollo.
11. Las utilidades o ganancias desde el punto vista familiar se entienden como el medio para subsistir.

Para la empresa profesionalizada, las utilidades se convierten en el factor principal de crecimiento y de desarrollo de las actividades empresariales, lo que genera el bienestar de la familia.

La investigación y el desarrollo en una empresa familiar al comienzo de su existencia no cuenta generalmente con programas serios y continuos para desarrollarla y hacerla rentable.

Después de haber visto lo anterior, ¿cómo cree usted que administra su empresa?

Para visualizar la pregunta, incluimos una figura con la adaptación del doctor Hugo Plazas, colombiano, del llamado "*Cuadro Blake*" de los investigadores Blake y Mouton, cuya observación y aplicación recomendamos a las familias empresarias:



Una de las preguntas más frecuentes de los empresarios es: **¿cómo administro mi empresa?** Por eso estimamos de gran utilidad que se analice detenidamente la figura anterior y se recapacite sobre la manera de administrar la empresa familiar que le permita al empresario definir en cuál de las cinco posiciones se podría calificar:

Posición 1

Coordenada 3,1: liderazgo orientado hacia la empresa; el cumplimiento de los objetivos de ésta es lo único que cuenta. Alta competitividad de los miembros de la familia, progreso y rendimientos altos. Poca comunicación interpersonal pero se mantiene la lealtad.

Posición 2 :

Coordenada 1,3: gerencia orientada hacia la familia; la empresa se somete a las prioridades y necesidades de la familia. En este tipo de empresas lo primordial es la armonía y unión familiar; los resultados se perciben para los miembros de la familia en igualdad de condiciones.

Posición 3

Coordenada 1,1: gerencia de la no interferencia. Poco liderazgo, los miembros de la familia no están a gusto con la empresa y su desmotivación y desinterés son evidentes.

Posición 4

Coordenada 2,2: gerencia de la complacencia total. Se intenta equilibrar las necesidades de todos los miembros de la familia y de la empresa. Se establece una comunicación superficial para evitar conflictos. La gerencia está dedicada a "apagar incendios".

Posición 5

Coordenada 3,3: gerencia de liderazgo de grupo o colaboración. El líder es flexible, pues busca la visión compartida del negocio y establece metas para su cumplimiento. Se equilibran las prioridades de la empresa y de la familia, cada uno en su propio contexto.

Un cuestionario que estimamos debe responderse, una vez se hubiere adjudicado una calificación, es el siguiente:

¿Por qué calificué mi empresa así?

¿Cómo cambiaría la familia, si no trabajáramos juntos?

¿A cuáles presiones están sometidos los miembros de la familia?

¿Hasta dónde nos colaboramos mutuamente?

¿Cómo afrontamos los conflictos emocionales?

B. Plan estratégico. Toma de decisiones

La profesionalización de la empresa debe estar incluida dentro de los principales objetivos de la familia empresaria, la cual debe proyectarse a corto, mediano y largo plazo, pues de esta manera se pueden establecer con mayor facilidad las metas que deben alcanzarse. Para materializar los objetivos y cumplir la profesionalización de la empresa, es preciso definir varios aspectos a saber:

1. El Líder

Quién o quienes ejercerán el poder y cuáles conocimientos y cualidades debe poseer. Como lo veremos en el capítulo VI, dedicado a la sucesión en la empresa familiar, ésta es una de las decisiones más difíciles de tomar por la familia empresaria, por lo que es necesario tener plena conciencia de todos los factores positivos que debe reunir la persona seleccionada, para que cumpla los objetivos de la empresa y los deseos de la familia empresaria.

En caso de una división del poder, habrá que evitar la formación de grupos de preferencia y la toma tardía de decisiones, aunque lo más aconsejable es no dividir el poder.

2. Políticas comerciales

Estas políticas deben ser expuestas y desarrolladas a través del plan estratégico, el cual debe ser conocido y aprobado por la familia empresaria. En dicho plan

deben estar incluidos los métodos que se utilizarán para el desarrollo de las actividades comerciales con los proveedores, con los compradores, con los agentes publicitarios, con los trabajadores y empleados para lograr su identificación y compromiso, con los distribuidores , los nuevos mercados y las relaciones con el gobierno, por lo menos.

3. Políticas de producción.

Este tipo de políticas son absolutamente necesarias, pues deben estar completamente concatenadas con: (i) la demanda de los productos y/o servicios; (ii) la capacidad instalada de las plantas; (iii) los proveedores de insumos; (iv) la distribución; (v) los sistemas de ventas, entre otros, y llevar además la contabilidad debidamente organizada que cumpla los requerimientos y que permita establecer la medición y el control para optimizar la productividad y motivar la investigación y el desarrollo de nuevos productos.

4. Políticas financieras.

En estas políticas se incluyen: (i) la consecución de recursos para nuevos proyectos; (ii) la proyección del flujo de caja; (iii) la eficiencia en el manejo de los recursos; (iv) el cumplimiento de los compromisos; (v) el control de costos y gastos; (vi) el reparto de utilidades; (vii) la valoración de los portafolios como herramienta para la toma de decisiones.

5. Políticas administrativas

Dentro de estas políticas encontramos factores muy importantes que es preciso establecer, entre los que están el contable, el laboral (curva salarial , el informático y el emotivo) que conlleven la existencia de unas relaciones personales estrechas y un sentimiento de orgullo por la pertenencia a la empresa, que se traduzcan en mejor comportamiento y mayor eficiencia. Se deben definir también: (a) la jerarquía de la autoridad a partir de la junta directiva de la empresa; (b) grado de descentralización de las decisiones de cada nivel jerárquico y de cada puesto de trabajo; (c) los departamentos en los que se estructura y se descompone el proceso operativo; (d) las funciones,

subdivisiones, personas y recursos de que se dispone; (e) las normas y manuales de procedimientos globales para la realización de cada actividad, lo que puede incluir desde los horarios de trabajo, vacaciones, normas de vestir, procedimientos de recepción de pedidos o de facturación; la selección y formación del personal; (f) incentivos y motivación, entre otros.

La definición de estas políticas se concretarían en la implementación de las soluciones adecuadas a las necesidades de la empresa, por lo que ellas podrían consistir en la adopción de :

- (a) planes estratégicos;
- (b) planes de reestructuración de procesos y/o de mejoramiento continuo;
- (c) aseguramiento de calidad;
- (d) programas de administración de plataformas de información, entre otros.

Habiendo determinado la solución o soluciones aplicables, entre los pasos para seguir se incluyen: (i) la obtención de recursos económicos y humanos para financiar y producir el cambio; (ii) el cronograma de actividades para desarrollar el cambio en el menor tiempo posible; (iii) la puesta en marcha de la solución y el control de su cumplimiento; (iv) la valoración de resultados; (v) la comunicación de éstos; y (vi) la toma de decisiones acorde con la nueva circunstancia.

C. Toma de decisiones

En el proceso de la toma de decisiones se presentan varias etapas, a saber:

1. Etapa del conocimiento

En cuanto se relacionan con el conocimiento sobre los hechos que se presentan, tenemos cuatro clases de situaciones:

- a. **La incompetencia inconsciente.** Que es no ser capaz de resolver el problema y no saberlo; estado de incompetencia e ignorancia concordante.

- b. **La incompetencia consciente.** Que es no ser capaz de resolver el problema y saberlo; estado de incompetente, porque admite ayuda.
- c. **La competencia inconsciente.** Que es ser capaz de resolver el problema y no hacerlo de manera innata o estado de sabio.
- d. **La competencia consciente.** Que es ser capaz de resolver el problema y hacerlo de manera consciente; estado de calificado o competente.

2. Definir el problema decisorio

En esta etapa se presentan dos escenarios:

- (a) Consultar con toda objetividad los hechos; y
- (b) Hacer las preguntas correctas de manera oportuna, sobre cuál es la situación que se vive y cuál podría ser una solución para cambiarla o mejorarla, mediando a la vez sus probables resultados.

No obstante, hay que admitir que en muchas ocasiones se necesita la ayuda profesional de terceras personas, tanto para definir el problema como para resolverlo. Por esta razón, uno de los pasos más importantes es el b) del punto anterior, que consiste en aceptar la incapacidad y buscar ayuda, circunstancia que no es fácil para las personas que han actuado como líderes, bien en la 1ª, 2ª, o 3ª generación, pues es entender su liderazgo, como consecuencia de su incapacidad e individualidad para resolver situaciones críticas; en otras palabras, es ver amenazado su orgullo, la legitimidad de su liderazgo y amenazada su situación de líder.

En nuestro concepto, cuando se aproxima la toma de una decisión que transformará las costumbres, las políticas y las responsabilidades, es obligatorio evaluar y medir con toda claridad las consecuencias que ésta produciría. La toma de decisiones según nuestra opinión y la de Eduard de Bono en su libro *Decisiones Inteligentes*, es todo un proceso que debe incluir los siguientes pasos:

3. Especificación de objetivos

Éstos deben analizarse a la luz del plan estratégico de la empresa, para determinar si la decisión que se va a tomar está dentro de dicho plan estratégico, cuyos probables resultados han sido previamente calculados o si, por el contrario, se trata de una nueva alternativa que debe también evaluarse.

4. Propuesta de alternativas

Estimamos que entre las variadas alternativas que se presenten, hay que escoger una como la mejor, analizarla y compararla con las otras para lograr de esta manera estar seguros de su escogencia.

5. Calificación de las consecuencias

Consideramos que es imprescindible tener una visión de las consecuencias positivas o negativas que produciría la decisión tomada, con el fin de evitar un retroceso y eventualmente una pérdida tanto en dinero como en tiempo.

6. Delimitación de incertidumbres

Creemos que se traduce en analizar los fundamentos del problema decisorio, pues algunos son hechos irrefutables, pero otros pueden ser supuestos no comparables.

7. Visualización de riesgos

Pensamos que un buen ejecutivo debe visualizar el futuro, tanto más cuando con su decisión puede afectar no sólo a la empresa sino también a sus dueños, a los trabajadores y a los proveedores, principalmente. Por ejemplo, la apertura de nuevos mercados que involucraría un mayor esfuerzo de capital de los dueños o el cierre de una línea de productos, que llevaría consigo la probabilidad de reducir el número de trabajadores. Es definir el margen de error máximo aceptable por los directos afectados con una determinada decisión.

8. Vinculación con otras decisiones

Es importantísimo analizar si la decisión que está por tomarse afectará otras decisiones en el futuro; por ejemplo: (i) si la venta del lote de terreno cierra la probabilidad de construir el edificio para oficinas o de apartamentos; o (ii) si limita la capacidad de la empresa para ventas de cierto producto por un lapso determinado. Ocurre esto último con alguna frecuencia con los fabricantes de productos diversos, por ejemplo: un fabricante se compromete con otro a no producir y a no vender ciertos artículos durante un lapso determinado, a cambio de obtener otros beneficios.

D. Tema laboral en la empresa familiar

En las empresas familiares encontramos numerosos factores que se convierten generalmente en problemas fundamentales en el orden laboral, entre los que se destacan la remuneración, la vinculación, la desmotivación y la desvinculación de familiares socios que trabajan en la empresa familiar, como también de terceros.

1. La remuneración percibe dos situaciones muy especiales

a. La forma como se remunera a los empleados que pertenecen a la familia frente a otros familiares que no trabajan en la empresa, pero que son socios, es decir, aquellos que llamamos "inactivos". Por ejemplo, si Roberto es el gerente de la empresa y a la vez es socio familiar, en tanto que Alfonso no trabaja en la empresa, pero es socio familiar y no devenga salario alguno, la compensación para el segundo debe estar dada por el reparto justo de las ganancias de la empresa familiar.

b. Cómo se remunera al empleado familiar.

Es recomendable que como política laboral se haga el estudio de la curva salarial que conlleve la elaboración de manuales, la definición de los procesos y obviamente el establecimiento de las normas para la capacitación y desarrollo del personal familiar o no, en concordancia con los siguientes factores:

2. Criterios de selección de personal

Antes de ingresar a un familiar socio como empleado de la empresa, el aspirante debe cumplir todos y cada uno de los requisitos establecidos por la empresa para el ingreso de terceros no familiares ni socios, por cuanto se busca que la vacante o el nuevo cargo sea llenado con una persona que reúna las óptimas condiciones para su desempeño futuro, y no por el solo hecho de ser familiar.

a. Definición de perfiles y cargos

Para determinar los conocimientos y las cualidades personales que deben reunir quienes trabajan en la empresa, o que vayan a trabajar, en relación con la función que desempeñan o vayan a desempeñar y así poder evaluar el desempeño, en concordancia con el organigrama y los manuales de funciones y de operaciones.

b. Escala de remuneración

Debe estar acorde con las circunstancias y la realidad del mercado laboral en su respectivo campo, pues no se debe subvalorar ni sobrevalorar el trabajo de los empleados, familiares, socios o particulares. Cuando un empleado ya sea familiar o no y éste recibe mayores beneficios económicos que los de su mismo rango por un trabajo igual, se desestimula a los demás y, en el caso contrario, quien está por debajo pierde el interés y la motivación.

c. Definir métodos de evaluación del personal

Es indispensable elaborar los cuestionarios que deben diligenciar o llenar por lo menos dos veces al año, cada miembro familiar vinculado laboralmente a la empresa en todos los niveles y especialmente los de rango gerencial o de dirección, a fin de evaluar su desempeño frente a las políticas empresariales, planes estratégicos y objetivos, estos cuestionarios deben ser calificados por el comité familiar para los fines consiguientes. Los de los demás empleados no familiares, la calificación la debe hacer la gerencia de la empresa. Esto a su

vez ayuda a decidir sobre la remuneración, premios y bonificaciones o la desvinculación de los miembros de familia en la empresa, entre otros aspectos.

d. Planes de entrenamiento y de especialización

La profesionalización de la empresa familiar se lleva a efecto mediante la implantación y realización de estos dos importantes factores, pues ello conduce a hacer eficientes a quienes los reciben y a la empresa a alcanzar las metas y los objetivos. Aunque en los puntos anteriores del numeral **2**, a éste no lo habíamos mencionado, recomendamos que en los cuestionarios sobre evaluación del desempeño, el entrenamiento y la especialización debe ser parte fundamental de aquéllos, con el fin de medir los conocimientos y la eficiencia de todos los vinculados laboralmente a la empresa familiar, que permitan aplicar con motivación los Incentivos y la escala de remuneración.

e. Incentivos monetarios y no monetarios

Como lo mencionamos en otro capítulo, los incentivos deben ser de ambas clases.

Los monetarios son los más frecuentes y los no monetarios tienen que ver preferencialmente con el bienestar del trabajador, sea familiar socio o no, y para ello es necesario también que exista una estructura jerarquizada que permita visualizar el futuro laboral y finalmente los beneficios de retiro, además de los reconocimientos por los méritos obtenidos.

Es bueno anotar también, que los incentivos exclusivamente monetarios, por ejemplo bonificaciones en dinero por alcanzar metas de ventas u otros objetivos, en algunos casos ya conocidos, los beneficiarios han roto la ética y las buenas costumbres para lograrlo. Por tanto, los incentivos no monetarios o la mezcla entre éstos y los otros, es recomendable.

3. La desmotivación

Es uno de los graves problemas que se presentan tanto en los empleados familiares como también en los no familiares. En este caso, la empresa debe

tener claro cuáles serán los estímulos que se otorgarán a estos colaboradores a todo nivel, es decir, tanto a los ejecutivos no familiares ni socios, como también a los demás trabajadores, a través de la retribución salarial y otros beneficios económicos, y también mediante su profesionalización, que incluye pero no se limita a la participación en seminarios, en eventos culturales y capacitación en las demás actividades que le interesan a la familia empresaria, para permitirles visualizar el crecimiento jerárquico y económico dentro de la empresa y llegado el tiempo, obtener los beneficios de la jubilación por retiro u otra compensación, como ya lo habíamos expresado anteriormente.

Con el deseo de ilustrar con mayor claridad la escala de comportamientos que deben observarse para el buen manejo de las relaciones laborales en cualquiera empresa, ya sea esta de una o de varias familias, incluimos en este capítulo el análisis que estudiosos de la materia, entre ellos el profesor Francisco G. Restrepo G., han resumido en la siguiente figura:



En el caso colombiano como en la gran mayoría de los países en vías de desarrollo, hallamos que la gran masa laboral se encuentra en los distintos niveles antes indicados, cuyo concepto ampliado se consigna a continuación:

- a. Necesidades básicas. Los trabajadores requieren principalmente satisfacer sus grandes necesidades básicas de subsistencia, es decir, el alimento, la vivienda y el vestuario fundamentalmente. Es así como vemos a los trabajadores con salarios mínimos legales, a los informarles y desempleados, que luchan por su superación en este campo, sin que los gobernantes de turno hagan grandes esfuerzos para aliviar esta delicadísima situación.
- b. Seguridad social. Éste es el paso siguiente que tiene que superar el trabajador y que consiste en alcanzar los servicios de salud y de educación, los cuales debe suministrar el estado o por lo menos subsidiarlos para que, con la ayuda de la empresa privada logre su objetivo.
- c. Afiliaciones. Superadas las dos fases anteriores, generalmente el trabajador busca "afiliarse" a alguna actividad o deporte. Por ejemplo, se hace hincha de un equipo de fútbol y durante los eventos deportivos descarga todas sus angustias y logra tranquilizarse para continuar la faena del siguiente día.
- d. Reconocimiento. Es innegable su lucha por conseguir ser reconocido y al no encontrar eco en su patrón o en el entorno que lo rodea, se asocia o afilia a los sindicatos para hacer sentir su voz en demanda de mayores retribuciones. Numerosas familias empresarias llenan este vacío y logran mantener muy cercanos a sus empleados y trabajadores a través de mejores salarios, ayudas para salud, ayudas educativas y en muchos casos para vivienda, con lo que logran mantener un alto nivel de motivación, evitando así la confrontación entre unos y otros.
- e. Autorealización. Creemos y así lo observamos a diario, que muchos se convierten en destacados trabajadores o en microempresarios dando comienzo a una nueva empresa familiar, gracias a su visión, constancia y tenacidad y a las ayudas coyunturales que se les presentan en el transcurso de su vida familiar y laboral.

4. Vinculación y desvinculación laboral del familiar socio

Los problemas laborales definidos anteriormente nos indican que es necesario establecer una política laboral congruente con el plan estratégico familiar. Es preciso entonces diseñar una cultura laboral por lo menos con las siguientes características:

a. Trabajo en equipo

Es importante hacer notar que es mejor ir todos para un mismo lado y no en sentidos opuestos; esto es, que cada empleado sienta empatía por el trabajo desempeñado, por su compañero y se comprometa en la búsqueda de soluciones y no sólo en el señalamiento crítico de problemas.

En la teoría de la administración moderna, este punto lo han calificado como parte de la *inteligencia emocional de la empresa* circunstancia que en la empresa familiar es un derrotero muy importante y que la convierte en una de las *ventajas comparativas* más importantes frente a las empresas no familiares.

Las situaciones son múltiples, pero en los casos de empleados familiares socios de la misma empresa, es necesario que se respeten las jerarquías para que se pueda alcanzar un trabajo en equipo.

b. Delegación de funciones

La estructura organizacional de la empresa no solo debe estar en el organigrama que establece los niveles jerárquicos, sino que las obligaciones y responsabilidades deben estar contenidas en manuales de funciones que contengan con claridad los límites de cada cargo, lo que debe estar concatenado con lo indicado en el punto de "perfiles y cargos" que citamos anteriormente.

c. Mantenimiento de jerarquías

En las empresas familiares, como también en las demás, se deben mantener las jerarquías dada la flexibilidad que se presenta por los vínculos de

consanguinidad o políticos en las familias empresarias, por lo que no es aconsejable llevar la igualdad de la familia a la empresa, tal como lo vimos en los diferentes casos que hemos comentado, en especial el de la familia fabricante de pasabocas, en la que todos los familiares socios se vincularon y trabajaron en la empresa, pero no respetaron sus jerarquías teóricas y la empresa se fue a la bancarrota.

Así mismo, es de vital importancia definir qué cualidades requieren las personas que trabajan en la empresa. Es benéfico considerar siempre que la participación de los familiares en la empresa debe ser en calidad de empleados y/o ejecutivos y no simultáneamente como miembros de la junta directiva, pues si hay tantos miembros-directores en la junta como familiares haya trabajando en la empresa, seguramente aparecerán problemas en la toma de decisiones y en los procedimientos administrativos debido a la falta de unanimidad por razón de los conflictos de intereses, tanto de orden económico como personal.

En conclusión recomendamos que quienes sean empleados de la empresa no debieran ser miembros de la junta directiva de la misma empresa a la cual prestan sus servicios laborales. Si la familia empresaria es dueña de varias empresas con estructuras de capital y de administración independientes, puede darse el caso que el gerente de la empresa A, miembro familiar pero no socio de la misma empresa, sea miembro de la junta directiva de la empresa B, lo que también es factible, considerando que se limita el conflicto de intereses. De todas formas es aconsejable el estudio cuidadoso de esta situación para cada caso y empresa en particular.

Al llevar a la práctica estas sugerencias y al administrar profesionalmente la política laboral, le permitirán a la compañía limar las asperezas que surjan en el desarrollo de su actividad y mantener buenas relaciones empresariales y familiares.

De otra parte se observa que al separarse la propiedad (entiéndase la familia propietaria) cada vez más de la dirección de la empresa y al crecer la familia con el paso de las generaciones, resulta prácticamente inevitable que la proporción de miembros de la familia propietaria que desempeñen funciones activas en la empresa, sea cada vez menor. Por ejemplo, la familia propietaria

se ha ampliado y el número de accionistas miembros familiares llega a 50, es probable que sólo cinco de ellos trabajen en la empresa y los demás desarrollen otras actividades.

En la situación mencionada, es tarea complicada mantener la cohesión familiar y el interés de la familia por el crecimiento de su empresa, por lo que, sin una asamblea familiar activa, puede resultar prácticamente imposible reducir la natural tendencia centrífuga de los socios familiares activos. Los que no participan activamente en la empresa pueden llegar a ser muy exigentes en relación con la liquidez de sus acciones y alen el reparto de dividendos.

Esta situación puede ser la causa de la decisión de ingresar a terceros como socios en la empresa, o llevar ésta a las bolsas de valores, lo que puede hacer que deje de ser una empresa familiar.

Consecuentemente, lo recomendable es crear dentro del acuerdo integral o protocolo de familia un comité de decisiones familiares que sea el encargado de tomar decisiones y de mantener información articulada entre la familia y la empresa. Este comité familiar será de gran ayuda en la medida en que disminuye la presión al jefe o fundador o a la junta directiva en la toma decisiones en los aspectos relacionados con la familia empresaria y en dirimir los conflictos entre los miembros familiares, directores o simplemente socios inactivos de la empresa.

E. Las juntas directivas

Sin adentrarnos en los tipos societarios bajo los cuales una empresa puede estar constituida, ni en otras estructuras jurídicas para tal fin, podemos decir que el papel que cumplen las juntas directivas o consejos de administración acorde con las opiniones de los autores Jay A. Conger, Edward E. Lawler III y David L. Finecol, en su libro *Corporate Boards - New Strategies*, y con las nuestras, estas instituciones pueden ser eficientes o simplemente ineficaces, dependiendo de su conformación.

En el caso colombiano, el Código de Comercio define que la junta directiva es un órgano obligatorio de la sociedad anónima, la cual se integrará con no

menos de tres miembros y cada uno de ellos tendrá un suplente (artículo 434 del Código de Comercio).

Esta composición de un mínimo de tres miembros con sus respectivos suplentes para cada junta directiva, tiene el fundamento de que no existan empates en las votaciones, porque de ocurrir ello no habrían decisiones valederas.

Igualmente, la legislación colombiana en esta materia establece que "no podrá haber en las juntas directivas una mayoría cualquiera formada con personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o primero civil, excepto en las sociedad reconocidas como de familia(...)" (artículo 435 del Código de Comercio).

Sobre este mismo particular, la Superintendencia de Sociedades se ha pronunciado en varias ocasiones para reiterar en uno de sus conceptos:

"(...)para que una sociedad tenga el carácter de familia debe existir entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre, hijos y hermanos) o único civil (padre o madre adoptante o hijo adoptivo) o estar unidos entre sí matrimonialmente, siempre y cuando los socios así relacionados, ejerzan sobre la sociedad un control económico, financiero o administrativo.

El control económico de la sociedad existe, en la medida en que uno o varios socios hayan hecho aportes de tal significación, que representan por lo general un interés de tipo mayoritario. (...)El control administrativo radica en la posibilidad de elegir o lograr que sean elegidos quienes estatutariamente han de ejercer directamente las funciones de tal carácter en la compañía, obviamente con estricta sujeción a las normas legales y cláusulas contractuales que rigen la materia(...) Así las cosas, (...) (continúa la Superintendencia) (...) que en la medida que dentro de la composición accionaria participen personas ligadas por matrimonio, parientes consanguíneos hasta el segundo grado o único civil, y, que además, ejerzan un control económico, financiero o administrativo sobre la sociedad, podrá considerarse que es una sociedad de familia y, por tanto, no aplicaría para ella la prohibición del artículo 435 del Código de Comercio".

La parte del concepto citado anteriormente : “(...)que representa por lo general un interés de tipo mayoritario(...)” debemos entenderlo como la mayoría de la mitad más uno del interés económico en la sociedad, en manos de la misma familia empresaria.

Consecuentemente, el reglamento y funcionamiento de las juntas directivas deberá establecerse conforme a la normas legales vigentes y a los estatutos de cada sociedad, tanto para su elección, remoción, convocatorias, atribuciones suficientes para la toma de decisiones, salvo que en los estatutos se establezca alguna limitación.

Muchas familias empresarias y algunas personas optan por crear, durante las primeras etapas de crecimiento familiar y empresarial, sociedades del tipo colectivo, en comandita simple o por acciones, de responsabilidad limitada, anónimas por acciones y empresas unipersonales, las que para que satisfagan sus necesidades deben tener en cuenta las observaciones que anotamos en seguida.

Es recomendable que las familias empresarias consulten con abogados expertos en estos temas antes de constituir, reformar, transformar, fusionar, escindir o liquidar cualquiera tipo de sociedades.

1. Sociedad colectiva

El número mínimo de socios es de dos y su responsabilidad es solidaria e ilimitada. Todos son administradores y responsables ante terceros, pero pueden delegar en consocios o en extraños. Los riesgos principales son asumir las vicisitudes personales de los socios, por ejemplo, la insolvencia personal, la separación de bienes, las enfermedades de los socios y su incapacidad. Este tipo de sociedad se forma generalmente en la primera etapa de la creación de la pequeña empresa.

2. Sociedades en comandita simple y por acciones

En el caso de las sociedades en comandita, éstas también se constituyen generalmente en la etapa del *fundador* que es cuando los hijos son menores

de edad, ejerciendo éste la autonomía total y por consiguiente poderes plenos para comprometer con sus actos y decisiones los bienes de la sociedad a través de la figura jurídica del *socio gestor*, por lo que los demás socios, los *comanditarios* no son responsables de las decisiones y actos de éste. Las en comandita simple pueden constituirse con un socio gestor y uno comanditario, como mínimo; las sociedades por acciones, por lo menos, un socio gestor y cinco comanditarios.

3. Sociedades de responsabilidad limitada

Esta clase de sociedades, generalmente, las constituyen las familias empresarias cuando éstas se encuentran en las primeras etapas de su evolución, muy en concordancia con lo que exponemos en el capítulo IV, La familia empresaria.

Los socios responden ante terceros con sus propios patrimonios, es decir, más allá del valor de sus aportes en la sociedad. La junta de socios o el consejo de administración deben elevar a escritura pública las decisiones que afecten de alguna manera la composición del capital, el ingreso o retiro socios, el nombramiento de las personas en el consejo de administración, las atribuciones y el nombramiento de los representantes legales, entre otros. Se puede crear estatutariamente una junta directiva.

4. Sociedades anónimas por acciones

Se constituyen con un número mínimo de cinco socios, y ninguno de ellos puede poseer más del 94,99% del capital autorizado, el cual se divide en acciones de valor nominal. La asamblea general de accionistas elige a la junta directiva y al revisor fiscal por períodos que se determinan en los estatutos. Los demás aspectos relacionados con las funciones y limitaciones de la junta directiva, del nombramiento del representante legal, de sus atribuciones y demás asuntos administrativos, entre otros muchos factores, se establecen en los estatutos de la sociedad, teniendo siempre presente que no contravengan lo que establezca la ley. Los miembros de la junta directiva no pueden ser menos de tres principales con sus respectivos suplentes. La responsabilidad de los socios ante terceros está limitada al valor de sus acciones, salvo la de los administradores.

5. Empresas unipersonales

Una persona natural o jurídica que reúna las calidades requeridas para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil, en concordancia con lo que establece la Ley 222 de 1995. La empresa unipersonal, una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica. Sin embargo, la ley establece que el titular de las cuotas de capital y los administradores son responsables ante terceros de los perjuicios que les causaren y por fraude a la ley. Le son aplicables las normas para las sociedades de responsabilidad limitada y están obligadas a revisor fiscal si los activos brutos superan los 5.000 salarios mínimos legales mensuales.

6. Sociedad conyugal

Se forma cuando las parejas, hombre y mujer, contraen matrimonio por rito religioso o civil. En Colombia adquieren los mismos derechos la unión libre, cuando ésta lleva dos o más años de convivencia. En ambas situaciones, en el evento de una separación o divorcio, debe procederse a la liquidación de sociedad conyugal conforme a las normas legales vigentes, es decir, al reparto de las ganancias matrimoniales logradas durante la vigencia de la sociedad y la asunción de las responsabilidades consiguientes por razón de pasivos y otras obligaciones contingentes y de descendencia. Se exceptúan aquellos bienes sobre los cuales se hubiese hecho capitulaciones. Igual debe procederse en el caso de fallecimiento de unos de los cónyuges.

7. Clases de juntas directivas

De otra parte, en nuestra opinión hay dos clases de juntas directivas: las ficticias y las eficientes.

a. Las ficticias

Son aquellas elegidas por los dueños familiares de la empresa, sólo para que aparenten ante terceros como una empresa organizada societariamente o

para cumplir alguna finalidad legal, en tanto que las decisiones continúan centralizadas en el fundador o emprendedor. La junta directiva conformada de esta manera, sólo se limita a llenar una formalidad que no enriquece la gestión de la empresa familiar.

Las juntas directivas que pudieran calificarse como ficticias y que por tanto son ineficientes, además de no contribuir en manera alguna a definir políticas para alcanzar buenos resultados de las empresas, generalmente controvierten también la finalidad de éstas, pues a ellas se llevan temas como los conflictos de la familia, problemas operacionales o administrativos. Estos últimos podrían describirse de la siguiente manera: hay que comprar los útiles de aseo o el café para los tintos; pagar el mantenimiento de los carros; que el correo no salió a tiempo; que fulanito llega siempre tarde, entre otros. Estos asuntos que deben ser resueltos por la parte ejecutiva o gerencial o de jefes de departamento o comités gerenciales o departamentales, pero no llevarlos a un foro donde solamente deben discutirse y tomarse decisiones que se enmarcan dentro de las actividades, negocios, riesgos y políticas empresariales.

Otro punto de gran importancia es la evaluación legislativa que este tema ha tenido, pues el legislador se ha percatado que en la mayoría de las empresas de familia existen juntas directivas ficticias o ineficientes, lo que ha sido objeto de revisión, para establecer entonces la responsabilidad solidaria de los administradores por los perjuicios que ocasionaren a la sociedad y a terceros, al desarrollar su actividad en violación de:

- (1) las normas que reglamentan la actividad societaria y comercial; y
- (2) sus propios estatutos.

Lo anterior puede interpretarse como la extinción de las juntas directivas ficticias conformadas en muchos casos con empleados, que sin tener funciones como representantes legales, desarrollaban actividades de administración de las mismas empresas.

Para ampliar este concepto, citamos el caso de la empresa Todomoda comentado en anterior capítulo, cuya junta directiva está conformada por los

mismos miembros familiares que trabajan en la empresa, por lo que sólo cumplen un papel de tercer orden, pues el cofundador es quien toma todas las decisiones. Esta junta pudo estar entre las calificadas como ficticias e ineficientes. Sin embargo, se estudiaron y se dieron las soluciones pertinentes para superar la situación comentada y para incluirlas en el acuerdo o Protocolo de Familia, cuya descripción general la consignamos en el capítulo correspondiente.

b. Eficientes

Son las que realmente han sido seleccionadas y elegidas para que aporten sus conocimientos y experticias a la empresa, lo que constituye el fundamento real de éstas, por lo que los directores miembros de la familia empresaria como también los no vinculados familiarmente, deben ser escogidos y seleccionados cuidadosamente para que se conviertan en el apoyo y dirección inteligente del líder empresario, sea quien fuere, en aspectos como el manejo de las políticas de imagen de la empresa, del capital humano, de los asuntos financieros, de producción, de mercadeo, entre otros muchos, que pudieran convertirse en algún momento dado y acorde con las circunstancias, en gobiernos corporativos.

Para los efectos del acuerdo integral o protocolo de familia, la comunicación entre la junta directiva y los miembros de la familia empresaria para los temas que afectan exclusivamente a ésta y no a la empresa, debe hacerse a través del comité familiar o del consejo de familia, por cuanto, como ya lo hemos expresado, la función principal de este comité y del consejo de familia es recibir y absolver todos los temas que no tengan relación con las actividades de la empresa familiar, salvo cuando sean convocados por el presidente del consejo de familia o la asamblea familiar para tratar otros asuntos, como ya lo vimos en los capítulos correspondientes.

Por tanto, en la junta directiva sólo se ventilarán los temas empresariales y deben asistir a ella los miembros familiares que en lo posible no estén vinculados laboralmente con la empresa, con la excepción del gerente general o del presidente, en algunos casos especialmente estudiados.

F. Miembros de la junta directiva

Los directores principales y suplentes deben ser elegidos por la asamblea general de accionistas para períodos determinados y por cuociente el lectoral, sin perjuicio que puedan ser reelegidos o removidos libremente por la misma asamblea. Estos pueden ser familiares no socios, familiares socios preferiblemente sin cargo ejecutivo dentro de la misma empresa o terceros sin vínculos familiares ni laborales con la empresa.

La mayoría de las empresas de familia debidamente organizadas han elegido, para sus juntas directivas, una o más personas ajenas a la familia empresaria y sin vinculación laboral, que aportan sus conocimientos y experiencias y gozan de independencia en el momento de tomar decisiones o de hacer recomendaciones.

El uso de directores externos, sin ninguna relación con la compañía, ni con los miembros familiares accionistas, es una fuerza positiva que mejora la gerencia de una empresa cerrada, pues le impone a este órgano de dirección la formalidad y profesionalismo requeridos. Dependiendo del tipo de empresa, las reuniones regulares de los directores deben celebrarse por lo menos una vez cada mes.

La disciplina que incorpora tener que hacer reportes regulares para las reuniones de los directivos de la compañía, sirve también para hacer la gerencia más eficiente. A los temas por tratarse, se les da más tiempo de análisis porque los ejecutivos deben hacer su presentación al grupo que incluye a respetadas personas externas y muy razonablemente, ningún ejecutivo quiere parecer incompetente, incapaz o irresponsable, frente a sus compañeros y superiores, lo que siempre los ayuda a mantener un alto perfil.

Una exposición delante de directores que incluya a personas externas, es más objetiva e impersonal que el intercambio verbal que se lleva a cabo cuando el ejecutivo se dirige a cada uno de los propietarios de la empresa de manera individual, siendo éste a la vez el jefe de los ejecutivos; por ejemplo: el presidente de la empresa y a la vez presidente de la junta directiva, los demás miembros, por conclusión, son sus subalternos.

La presencia de estos directores externos es también una gran ayuda para el manejo de temas emocionales —ellos desempeñan el papel de intermediarios—, pues los familiares empleados no líderes pueden comunicar sus necesidades y problemas a la dirección más fácilmente con la presencia de estas personas, porque usualmente son los directores quienes toman la decisión. El padre probablemente pondrá más atención a las sugerencias o críticas de los directores externos relacionada con la forma en que se comporta con los miembros de la familia que están en el negocio, facilitando, además de la comunicación, una asistencia en la transición de la gerencia entre las dos generaciones.

Los directores externos también pueden intervenir en las situaciones de rivalidad entre hermanos, calmar las hostilidades y trabajar en soluciones basadas en criterios objetivos como las habilidades de los hijos, las experiencias y el compromiso con el negocio. Su intervención hará que los futuros ejecutivos sean más eficientes. Ellos tendrán el beneficio de una guía de trabajo elaborada por gerentes experimentados. Cuando algún socio tiene un inconveniente importante, estos directores externos se vuelven una fuerza de compromiso, sin tomar partido en la disputa. Ellos desempeñan un papel vital cuando deben hacer que un socio, quien ha comenzado a restarle importancia al negocio, entienda las consecuencias serias que su falta de compromiso puede causar y, esencialmente, lo presionan para que aumente nuevamente su grado de compromiso.

Nos preguntamos: ¿es difícil encontrar personas calificadas que puedan servir como directores externos en compañías cerradas? No, en absoluto. Hay empresarios que han vendido su negocio y que están buscando algo que los mantenga relacionados al tema. Ejecutivos retirados de grandes compañías también están disponibles. Aun algunos hombres de negocios activos pueden ser seleccionados para realizar esta tarea. Una buena fuente son los dueños de las sociedades cerradas que están familiarizados con el concepto del director externo.

Para la escogencia y elección de estas personas, no se requieren conocimientos puntuales de las empresas cerradas dedicadas a la industria, al comercio o a la prestación de servicios, (por ejemplo, transportes y comunicaciones), con lo que se evitan opiniones utilizadas anteriormente que pudieran no ser

convenientes y es mejor un individuo que no esté estrechamente relacionado con el tipo de compañía o negocio al cual iría a prestar su concurso como miembro de su junta directiva. Los banqueros retirados y otros ejecutivos pueden ser una buena opción, con lo cual se evitan los conflictos de interés con las empresas a las cuales estén vinculados.

Escuchar las opiniones de los directores externos no es muy costoso. Muchos de ellos, personas de bien, prestarán sus servicios por sumas que oscilan entre US\$200 y US\$1.000 por cada reunión, dependiendo de la empresa, el compromiso de tiempo, la experiencia y la responsabilidad, entre otros factores. Esto es una ganga cuando se tiene en cuenta el gran beneficio que su opinión le traerá a la empresa cerrada y que, por lo demás, no se constituyen en carga laboral para la empresa por cuanto se pagan honorarios y no salarios.

La inclusión de estos directores externos en las juntas directivas de las empresas familiares, ajenos a la familia, cuyo número depende principalmente de los propósitos estratégicos de la familia empresaria, deben cumplir objetivos puntuales de manera independiente de la familia empresaria para que puedan conceptuar y ayudar en diferentes campos, tal como ya lo mencionamos en otra parte de este libro, o también para monitorear las actividades desarrolladas por el presidente de la compañía; por ejemplo :

- (a) ¿Cómo se maneja la imagen corporativa de la empresa?
- (b) ¿Cómo se manejan las relaciones laborales?
- (c) ¿Cómo se manejan los asuntos financieros?
- (d) ¿Cómo se manejan el producto o productos y sus compradores?
- (e) ¿Cómo es el manejo de proveedores y las relaciones con organismos de control y vigilancia del Estado?
- (f) ¿Cómo se manejan los planes estratégicos de crecimiento?
- (g) ¿Cómo va a ser el reparto de utilidades?
- (h) ¿Cómo serán las nuevas inversiones?
- (i) ¿Cómo se llevarán a cabo los negocios personales entre los mismos socios de la empresa?
- j) ¿Cómo será la administración de los bienes comunes y cómo es el proyecto de vida de los miembros de la empresa familiar, teniendo en cuenta los valores y metas que cada persona tiene, entre otros?

Los miembros de la junta directiva deben ser suficientemente capaces para recomendar en determinado momento el retiro del líder o representante legal o de cualquiera otro ejecutivo de primer orden, si alguno de éstos no cumple las expectativas para la cual fue contratado o si, por ejemplo, pone en conflicto con terceros la imagen de la empresa o de la familia empresaria.

Este director —o directores, pueden ser más de uno— externo no miembro de la familia empresaria, ni empleado, ni socio, debe ser nombrado en una asamblea anual de accionistas como miembro de la junta directiva y también puede participar como asesor del consejo de familia.

Generalmente este director externo es nombrado primero por la asamblea de familia como asesor del consejo de familia y luego nominado para la junta o juntas directivas de las empresas familiares, a través de las asambleas de accionistas.

6.1 Para ilustrar aún más el tema de las juntas directivas y por considerarlo de gran interés, incluimos a continuación la gráfica de “las cinco disfunciones del grupo ejecutivo o junta directiva” que hemos tomado del libro titulado *The Five dysfunctions of a team*, de Patric Lencioni:



Igualmente agregamos la interpretación que hemos dado a los conceptos enunciados en la pirámide anterior, porque creemos que en nuestro medio también puede utilizarse para calificar u orientar el desempeño de los miembros de las juntas directivas, porque refuerzan de manera especial los valores familiares que debe observar toda familia empresaria como también los grupos familiares cuando éstos alcanzan ciertos niveles de desarrollo y se involucran a terceras personas en los equipos de trabajo, ya se trata de empresas de familia o no.

La eficacia del equipo de ejecutivos, que en algunos casos podría estar conformado también con los vicepresidentes de las sociedades y por los miembros de sus juntas directivas, depende también, en grado sumo, en no caer en cualquiera de los siguientes comportamientos:

- a. **Ausencia de confianza.** Se da generalmente al no desear ser vulnerable dentro del grupo; por ejemplo: si la junta directiva o el grupo ejecutivo no está realmente abierto uno a otros para reconocer sus errores y sus debilidades, esto hace imposible alcanzar la confianza por "consenso".
- b. **Temor al conflicto.** La junta o grupo ejecutivo que carece de confianza entre sí misma, es incapaz de comprometerse sin reticencias en tormentas de ideas que no han sido preparadas o filtradas previamente, lo que conduce a recurrir a discusiones veladas (solapadas) y a guardar o a no revelar argumentos.
- c. **Falta de compromiso.** Esta situación suele darse cuando los integrantes de las juntas o equipo de trabajo ejecutivo, no tienen conceptos u opiniones abiertas en el curso de las sesiones, lo que en muchos casos los llevan a fingir acuerdos y a cerrar contratos o negocios con perjuicio de la empresa.
- d. **Elusión de la responsabilidad.** Ocurre cuando no existe compromiso alguno para realizar un plan de acción; por ejemplo: la apertura de nuevos mercados o productos por lo que la discusión se focalizar frecuentemente en crear la duda para la toma de decisiones, que se

traduce en que el comportamiento es contraproducente no sólo para el éxito del grupo ejecutivo sino también para la empresa.

- e. **Desatención a los resultados.** Esto sucede cuando un miembro del grupo sobrepone sus necesidades individuales o las necesidades de su división de trabajo sobre las metas u objetivos colectivos del grupo ejecutivo.

Así pues, como cuando en una cadena se rompe un eslabón, el grupo ejecutivo o la junta directiva se deteriora y florece la ineficacia.

Para entender mejor este modelo, es menester tomar la aproximación opuesta, es decir, lo positivo e imaginar cómo proceden los miembros de una junta o de un grupo de ejecutivos verdaderamente cohesionados:

- a. Confían unos en otros.
- b. Se comprometen a no filtrar o moldear los conflictos para la discusión en tormenta de ideas.
- c. Se comprometen con las decisiones y planes de acción.
- d. Mantienen entre uno y otros una comunicación organizada, que les asegure realizar los planes o acciones dentro del tiempo o términos preestablecidos.
- e. Se focalizan en la ejecución colectiva de las acciones o actividades para alcanzar los resultados.

Todo esto suena simple, porque es así de simple, al menos en teoría. En la práctica, es un tanto difícil porque requiere niveles de disciplina y de persistencia que muy pocos grupos ejecutivos pueden tomar.

G. Gobiernos corporativos

Los gobiernos corporativos parten fundamentalmente de las juntas directivas eficientes en los términos establecidos en el Código de Comercio de Colombia.

Se requiere además, que se establezca un Código de Buen Gobierno Corporativo, de conformidad con las directrices establecidas por la Organización Económica para la Cooperación y Desarrollo, OECD, el cual debe tener como parámetros generales, los siguientes:

- 1.1 Derechos y trato equitativos de los accionistas.
- 1.2 Funciones y responsabilidades de la Junta Directiva.
- 1.3 Transparencia, fluidez e integridad de la información.
- 1.4 Los grupos de interés de la sociedad y la responsabilidad social.
- 1.5 El ejecutivo principal.
- 1.6 Los conflictos de interés.
- 1.7 Administración y resolución de controversias.

Estos gobiernos corporativos son obligatorios para las sociedades del sector financiero, pues las normas legales vigentes le otorgan mayores beneficios a aquellas que se han organizado de esta manera, como poder emitir títulos valores diferentes de las acciones para colocarlas entre el público.

H. Compañías Holding

Cuando las familias son socias de varias empresas, en cuyo capital participaren miembros del mismo grupo familiar, incluso terceros, lo aconsejable es formar una compañía *holding* nacional o extranjera según convenga, para ejercer a través de ésta el control patrimonial de las demás empresas y, por consiguiente, dirigir las políticas empresariales y gerenciales a través de su junta directiva y de los demás mecanismos de control que se crearen.

Para este efecto, es necesario realizar previamente los estudios financieros, tributarios, valoraciones y los demás que se consideren necesarios para poder organizar jurídica y empresarialmente la compañía holding y hacer las transformaciones o reformas estatutarias correspondientes en las demás sociedades con el fin de hacer su integración y concatenación con aquella, que permita el control patrimonial y dirección política y estratégica, como ya lo mencionamos anteriormente.

Se propone además, que se establezca un Comité de Responsabilidad Social Corporativa, de forma que se pueda tener un seguimiento constante de la Organización respecto a los temas de Responsabilidad Social Corporativa, tanto como de las áreas relacionadas con ella.

- 1.1. Creación y funcionamiento del Comité de Responsabilidad Social Corporativa.
- 1.2. Funciones y responsabilidades del Comité de Responsabilidad Social Corporativa.
- 1.3. Transparencia de la información social y ambiental.
- 1.4. Los grupos de interés de la Organización y sus relaciones con ella.
- 1.5. El sistema de gestión.
- 1.6. Los conflictos de interés.
- 1.7. Administración y control de la información.

Estos gobiernos corporativos son necesarios para que las empresas puedan gestionar mejor las relaciones con los grupos de interés y, por lo tanto, mejorar su desempeño financiero, pues las empresas que mejor gestionan sus relaciones con los grupos de interés, mejor gestionan sus recursos humanos, materiales y financieros, y por lo tanto, obtienen mejores resultados.

H. Companies Holding

Cuando las familias de inversores controlan una gran cantidad de empresas, los miembros del grupo familiar tienen un gran poder de decisión y control sobre la gestión de una compañía holding, pero también sobre la gestión de las empresas controladas. A través de esta estructura, las familias de inversores pueden ejercer un control más directo sobre las políticas empresariales y de gestión de las empresas controladas, y de los demás miembros de la familia de inversores.

Por este efecto, es necesario adoptar medidas para evitar que las familias de inversores ejerzan un control excesivo sobre la gestión de las empresas controladas, y para garantizar la independencia y la transparencia de la gestión de las empresas controladas. Para ello, es necesario establecer con el fin de la supervisión y el control de la gestión de las empresas controladas, un sistema de gestión que permita el control y la supervisión de la gestión de las empresas controladas, lo que permitirá a las familias de inversores ejercer un control más directo sobre la gestión de las empresas controladas.

VII. La sucesión de empresas familiares

Un paso normal y lógico donde hay:

- Sucedido.
- Heredero (s).
- Sucesor (es).

Cuando se habla de sucesión en una empresa familiar o de cualquiera otra sucesión, necesariamente hay que referirse a un sucedido, a uno o varios herederos y a uno o varios sucesores.

El caso Sam y Emily

Para ilustrar con mayor amplitud las diferentes situaciones que se dan en los procesos de sucesión familiar y empresarial, presentamos el caso de los esposos Sam y Emily, cuya descripción la hacemos en varios escenarios y que de alguna manera nos recuerda a Lilia, cofundadora de la empresa Todomoda, que aunque el esposo no fallece, sí desaparece como partícipe de la familia empresaria y de la propiedad.

El impacto del cónyuge sobreviviente ganando poder

La pregunta que se hace Sam es: ¿cuánto es el ingreso que él debe proveer para cuidar a Emily después de su muerte? ¿Qué tiene Emily o puede ganar por sí misma?

Si Emily hubiera heredado o recibido en donación una propiedad generadora de ingresos como regalo de sus padres, los rendimientos de esa donación serían tenidos en cuenta para determinar la cantidad de dinero que ella necesita, por cuanto tales ingresos o rendimientos, muy probablemente, Sam los deduciría o restaría de la cantidad de dinero que ella necesita. Por ejemplo: Emily recibe \$3 millones mensuales por razón de la herencia, pero requiere de \$6 millones para cubrir sus necesidades; entonces Sam muy probablemente sólo le daría \$3 millones y no los \$6 millones que requiere.

Por tanto, Sam no debe tener en cuenta la herencia anticipada de Emily al elaborar el plan de la sucesión en la empresa. La familia de Emily puede estar muy bien económicamente, pero si Emily debe esperar hasta la muerte de uno de sus padres o de ambos para recibir algo sustancial, este acontecimiento puede ocurrir muchos años después que Sam fallezca.

La cuestión es: cómo reflejar la capacidad de ganancia de Emily, lo que puede resultar un asunto mucho más complejo de lo esperado. Con la finalidad de tratar de cubrir varias posibilidades, vamos a colocar a Emily a que actúe en cuatro posibles papeles :

1. Ella era una diseñadora muy competente de zapatos y bolsos de mujer, que trabajaba para una gran manufacturera de zapatos. De hecho, Sam la conoció en un salón de exhibición de la manufacturera. Emily contrajo matrimonio con Sam y continuó trabajando para la manufacturera por algunos años después de su matrimonio con Sam, hasta cuando su primer hijo nació.

En este papel nos referiremos a ella como "Emily, la ama de casa".

2. Emily recientemente volvió a diseñar carteras, trabajando medio tiempo. Ella necesitaba hacer algo más exigente para

ocupar su tiempo. El ingreso por esta actividad no es muy significativo, pero ella en realidad disfruta lo que hace.

Aquí tenemos a una "Emily, trabajadora de medio tiempo".

3. Cuando Emily decidió empezar a trabajar 15 años atrás, ella concluyó que sería un error ser empleada de los almacenes Robusta. Sam estuvo de acuerdo en que la presencia de la esposa del jefe en la posición de gerente causaría problemas. Entonces Emily regresó a la manufacturera de zapatos para trabajar tiempo completo. Es un trabajo exigente y muy tensionante. A pesar de esto, Emily es muy buena en lo que hace y gana \$7 millones mensuales y últimamente ella se ha preguntado si debe mantener el ritmo laboral.

Esta es "Emily, la mujer profesional".

4. Emily maneja todas las compras de los almacenes Robusta. Como ella estaba cansada y aburrida de quedarse en casa cuidando a su hijo, decidió contratar a una ama de llaves de tiempo completo y se unió al negocio de Sam. Emily es muy competente en lo que hace y trabaja fuertemente, haciendo la adquisición de inventarios para las 15 tiendas. Devenga \$10 millones mensuales. Mientras que Sam habla con Emily acerca de otros aspectos del negocio, su relación con los almacenes está limitada a la compra de mercancía.

Esta es "Emily, la mujer de negocios".

Ahora analicemos :

1. "Emily, ama de casa", claramente se encontrará en una posición de dependencia cuando Sam muera. Ella en reali-

dad no tiene ningún potencial para obtener ganancias en este momento de su vida. Es muy triste para nosotros cuando un cliente, tratando de explicar el que su esposa puede subsistir con una pequeña cantidad de dinero, diga:

“Bueno ella puede volver al trabajo. Usted sabe Juan, ella era muy capaz”. Miramos a Emily.

Como muchas otras mujeres que son estrictamente amas de casa, han estado fuera del mercado laboral por muchos años. Cualquiera que fueren sus capacidades, las tuvo hace muchos años, por lo que sería cruel y negligente esperar que ella, en una edad avanzada y deprimida por la muerte de su esposo, salga y empiece a hacer una carrera.

2. “Emily, la trabajadora de medio tiempo”, tampoco es una posición alentadora. Su trabajo le genera muy bajos ingresos y su continuidad puede ser precaria, porque la gerencia puede decidir en cualquier momento que quieren una trabajadora de tiempo completo. Un hecho aún más importante es: Emily trabaja porque es gratificante y un placer para ella más que por ganar dinero. Si en algún momento su posición se vuelve onerosa o desagradable, de tal forma que su trabajo no satisface, ella estará en libertad de irse.
3. La situación de “Emily, la mujer profesional”, como viuda, sería diferente. Su ingreso de \$7 millones al mes es significativo y ella tiene una posición exigente y de mucha responsabilidad. De todos modos ella, probablemente, se retire del trabajo en unos pocos años, cuando tenga 60 años, o también puede decidir que las exigencias del trabajo son muy rigurosas y se vaya.

En una primera instancia, “Emily, la mujer de negocios”, parece estar en la mejor posición económica respecto al ingreso asegu-

rado después del fallecimiento de Sam. Ella está ganando actualmente \$10 millones al mes y después de la muerte de Sam, puede tomar algunas de sus labores e incrementar sus ingresos, ejerciendo control sobre los almacenes Robusta o por lo menos algún poder de veto que Sam pudiera otorgarle para proteger su posición y su ingreso.

Pero la vida familiar de Emily después de la muerte de Sam puede estar llena de trabas. Sus hijos estaban dispuestos a recibir órdenes de Sam porque él era el fundador y constructor de la organización. Las probabilidades indican que ellos no estarán en la misma disposición para recibir órdenes de su madre.

Otros ejecutivos, como los gerentes de varios almacenes o directores de departamentos, pueden no estar a gusto con que Emily tome el control total de la compañía, porque durante el tiempo en que Sam estuvo vivo, ella sólo manejaba las compras.

Un acercamiento recomendable

Hemos desarrollado una simple racionalidad acerca de cómo se refleja el ingreso económico de un cónyuge sobreviviente, cuando estamos haciendo una planeación sucesoral. En estos eventos aconsejamos a los clientes no considerar o tener en cuenta los ingresos del cónyuge, siempre y cuando sea posible. Si el dueño del negocio tiene los medios para proporcionarle a su esposa un buen nivel de vida cuando muera, sin contar con el ingreso ganado por ella, ésta es la forma como él debe hacer la planeación. Ignore el trabajo de ella. Esto le ahorrará a Emily, así ella sea ama de casa, trabajadora de medio tiempo, una persona profesional o una mujer de negocios, permanecer obligada a trabajar si ella posteriormente elige no hacerlo. Esto le dará a Emily mayor libertad de elección.

En la mayoría de las instancias, un empresario de una compañía cerrada con la planeación apropiada, puede hacer la provisión

financiera apropiada para su esposa, con el fin que ella no tenga que trabajar cuando enviude. Para lograr esto, se debe formar un ahorro para construir los fondos necesarios para proveer a la esposa con un ingreso suficiente. Esto se debe hacer con poca presión, cuando los dos cónyuges están vivos y produciendo ingresos.

Ideas irreales de la fuente de ingresos

¿Cuál será la fuente de ingresos de Emily cuando Sam muera? ¿Sam no habrá identificado este tema como de interés? ¿Por qué se preocupa el asesor? Después de todo, mire cuánto está retirando Sam de la compañía: (i) un salario mensual de \$18 millones más prestaciones, incluyendo un automóvil y un rubro para gastos.

Seguramente, Emily no tendrá inconvenientes en vivir con ese dinero. Pero la pregunta permanece de todos modos: ¿tendrá ella esa disponibilidad cuando Sam muera? Sin el liderazgo de Sam, ¿acaso el negocio tendrá la misma prosperidad? ¿Debe alguien, que dispondrá de una gran parte del salario Sam, ser traído de afuera para remplazarlo?

¿Acaso los hijos, como herederos, esperarán recibir el salario de su padre, como un rubro adicional de sus compensaciones y beneficios de la compañía?

Aun en el caso que exista una buena cantidad de dinero disponible en el negocio para sostener a Emily cuando enviude, hay de todos modos serios obstáculos que no le permitirán a ella disfrutar de ese dinero. Los almacenes Robusta no querrán pagar dividendos.

La suma de dinero que queda después de impuestos, se necesita para la empresa como capital de trabajo y para expansión. Para competir efectivamente con las grandes

cadenas de zapatos, la gerencia de los almacenes Robusta debe contar con suficientes cantidades de dinero para realizar compras a escala de mercancía y para continuar abriendo puntos de venta deseables. Acudir a los bancos por estos fondos generará un costo elevado del servicio de la deuda, que los almacenes Robusta quieren evitar.

Algunos de los activos de los almacenes Robusta no es conveniente venderlos para crear efectivo, con el fin de guardarse para el beneficio de Emily.

No hay mercado para los inventarios de empresas cerradas típicas que el mismo de la compañía, con excepción de las ventas al costo o de liquidación, las que podrían producir efectos negativos para la compañía por factores tales como descalificar la calidad de los productos o poner en manos de terceros implementos especializados como partes y componentes de sistemas computarizados, de comunicaciones y equipos especializados que usa la misma compañía para su producción o como insignia, entre otros.

El uso de fondos de la compañía para comprar inventarios es a menudo inconsistente con las necesidades del negocio. En el caso de estos almacenes, el capital destinado para la política de acumulación de riqueza, operaciones y expansión, simplemente desaparecería.

El hecho que el cónyuge sobreviviente desempeñe un papel importante en el manejo del negocio, como medio para justificar su salario, no es una buena idea. Emily no quiere trabajar en el negocio y sus hijos no la quieren cerca del lugar. Ciertamente, el involucrar un pariente sin experiencia en el negocio familiar puede incrementar de manera considerable los problemas empresariales y por ende los personales.

Ante las dificultades de la compañía cerrada para obtener dinero y asegurar el beneficio económico del cónyuge sobreviviente des-

pués de la muerte del dueño, el gerente que está realizando la planeación sucesoral, simplemente asumió que el cónyuge no tiene nada de qué preocuparse. Esta actitud es realmente equivocada y confunde.

Si esto fuera solamente una mera desviación manifestada sólo por unos pocos dueños de empresas, no sería tan traumático, pero esto es más que una convicción generalizada, muy alejada de la realidad, y que si no se corrige oportunamente puede llevar a unos resultados desastrosos, en cuanto a la planeación sucesoral se refiere.

El negocio se encargará de todas las cosas

Ahora sentimos que es una expresión del dueño creer que de alguna forma y de algún modo, (una tendencia no muy clara), el negocio se encargará de las cosas y que éste continuará después de la muerte del accionista mayoritario, proveyendo beneficios económicos a la esposa y a sus hijos por muchos años más. Hay un aura especial del negocio por sí mismo, de ser el ente (la empresa) que nutre y mantiene a la familia. Se escuchan frecuentemente típicos cuestionamientos y respuestas, tales como: "¿De qué va a vivir su esposa después que usted muera? Un cliente también nos diría: "Juan, usted sabe cómo es de exitoso el negocio". Otro explica: "Yo retiro mucho dinero de la compañía" y un tercero responde con despotismo: "Está usted sugiriendo, Juan, que la corporación no puede costear el cuidado de Emily?".

Éstas no son en realidad soluciones para el problema.

El hijo cuidará de la madre

Es difícil tratar de encontrar y de detallar las fuentes de recursos de dinero del cónyuge sobreviviente. El esposo, quien es el dueño del negocio familiar, siempre estará orgulloso y satisfecho para decir: "¿Qué te pasa a ti Juan, los chicos se encargarán de ella?". Claro, debe ser gratificante para un padre pensar que su familia

es extremadamente unida y que el compromiso de los hijos con su madre es significativo. De todos modos esto puede parecer así desde el punto del vista del padre, pero no es satisfactorio para las madres.

Se ha comprobado que cuando el plan sucesoral es presentado a los esposos, la mujer diría algo así : " Yo lo siento pero no entiendo mucho de lo que usted dice. Lo que yo quiero saber con certeza, es si bajo el esquema que usted propone, yo nunca les tendré que pedir nada a mis hijos".

¿Una paradoja? Sí. De un lado tenemos al esposo que se glorifica con la idea de que sus hijos se encargarán de la madre después de su muerte. Y del otro, tenemos a la esposa que demanda seguridad económica, con total independencia de sus hijos.

No estamos completamente seguros por qué las madres se sienten así. Sospechamos que tiene que ver con la relación natural entre madre e hijos. Ella fue quien tuvo que encargarse de ellos. El ser dependiente de sus hijos, es el reverso de los papeles que han jugado. Como dice el dicho: "Una madre puede encargarse de 10 hijos, pero 10 hijos no pueden encargarse de una madre".

Otra explicación puede denominarse el "síndrome del cónyuge". Las madres usualmente dicen, por ejemplo: "Si mi hijo fuera soltero, yo no tendría inconveniente en arreglar mi sustento con él; pero temo que su esposa pueda causar problemas al decir algo como, ¿por qué tu madre tiene que vivir en esa mansión y hacer viajes tan costosos?".

Este temor puede ser muy atenuado u oculto en el cónyuge, pues prefieren no causar discordias entre sus hijos(as) y sus yernos o nueras. Pero bien o mal, esto demuestra qué tan preocupada puede estar una madre por el hecho de convertirse en dependiente de sus hijos.

Cualquiera que sea la razón, el hecho es que las madres siempre quieren ser independientes de sus hijos. Un plan sucesoral que contradiga este principio puede llevar a la infelicidad a la viuda. También puede crear serios problemas entre ella y sus hijos.

Ahora retomamos el enunciado principal, la sucesión en la empresa familiar, para reiterar que es necesario tener siempre presente que la sucesión en la administración de la empresa es un punto de trascendental importancia, por cuanto ésta no solo debe estar en el conocimiento y en el encargo de unos cuantos que la manejan y la dirigen en el presente, sino también de las personas que la manejarán en el futuro, para que la empresa perdure.

Diferenciamos heredero de sucesor, porque no todos los herederos son sucesores del líder en la administración o dirección del negocio, pues no todos llegan a la administración de la empresa. Este hecho se da con inusitada frecuencia, pues los socios familiares que no trabajan en la empresa, los inactivos, carecen por lo general de los conocimientos y la experiencia necesarios para poder convertirse en líderes sucesores eficientes.

Para que la selección del sucesor líder satisfaga a quienes se encuentran involucrados, es decir a la familia propietaria, es aconsejable prepararla con la participación activa del líder en ejercicio, es decir, cuando aún está vivo y activo.

Aunque se piense que la sucesión es una cuestión de negocios, hemos quedado impresionados ante la enorme importancia que tiene también el círculo familiar. Deben tomarse decisiones sobre compartir o ceder el liderazgo de la generación anterior a las generaciones nuevas, en todos los aspectos de la vida.

De la misma manera se debe considerar que las personas que participan en la sucesión de la administración del negocio asuman diferentes actitudes; por ejemplo, la actitud del sucedido puede ser:

a. Semejante a la del rey: me voy sólo porque toca.

Ocurre generalmente en tres situaciones especiales: (1) cuando el consejo de familia y la junta directiva deciden retirarlo; (2) cuando ha cumplido la edad de retiro por jubilación y los demás miembros familiares socios, lo acordaron previamente para que ocurriera de esta manera y (3) por factores relacionados con la salud.

b. La del tirano: que siempre planea su regreso.

Sucede como en el (1) enunciado anteriormente, que por regla general ocurre por conflictos familiares. Posteriormente logra reunir la fuerza necesaria para llegar de nuevo al liderazgo, trayendo consigo probables desavenencias para la dirección de la empresa y la familia.

c. La del diplomático: que desde lejos aconseja.

Este personaje consigue generalmente la consultoría o asesoría permanente para otra empresa, lo que no es desfavorable para la empresa ni para la familia, pues su consejo será siempre bienvenido aunque no se cumpla, aplicándose el viejo adagio de "se obedece pero no se cumple".

d. La del ejecutivo: que se va y simplemente cambia de ocupación.

Esta situación es frecuente. El líder o ejecutivo principal se va para la competencia, lo que ocurre generalmente con personas menores de 45 años. Los mayores se van a ocupar posiciones en otras actividades desde las cuales siguen cooperando con la familia, comportándose como el "diplomático". O simplemente cambia de actividades, se dedica por ejemplo al cultivo de duraznos, cuando toda su vida profesional estuvo vinculada a la industria de artefactos eléctricos o a las comunicaciones.

Por su parte, las actitudes de los herederos sucesores pueden ser:

a. Actuar como un socio, sin participar en las decisiones.

Estos, al recibir la herencia dentro de la propiedad de la empresa familiar tienen ya construida su vida particular, ya sea porque son profesionales en actividades diferentes a las que desarrolla la compañía o simplemente porque no les interesa participar en la administración empresarial de la familia y esperan recibir los beneficios económicos en su calidad de socios únicamente.

b. Actuar como socio, participando en las decisiones.

Es muy probable que estos familiares socios, que durante la vida de la empresa en manos del líder quisieron participar tanto en la administración como en las decisiones importantes; les ha llegado el momento y se convierten entonces en miembros activos de la junta directiva de la nueva empresa familiar o en cualquiera otro cargo de dirección.

c. Actuar como socio, aspirando a ser sucesor.

Adicional al punto anterior, este miembro familiar socio quiere convertirse en el líder empresarial, porque ha estado muy cerca del fundador y le ha ayudado en muchas ocasiones a resolver dificultades y a realizar proyectos. Para ello necesita el consenso de la familia, como es el caso que describimos de la familia ganadera, cuyo líder actual por delegación consentida requiere la aprobación de los demás socios miembros familiares, para poder continuar.

Con todo, en la planeación de la sucesión también existen ciertos riesgos para el sucedido entre los cuales están:

a. Lo que está por hacerse.

Es muy probable que el líder saliente no hubiere alcanzado a realizar todos sus proyectos, como: perfeccionar un nuevo producto; abrir una nueva sucursal o mercado; concluir la negociación con un potencial comercializador o cerrar un acuerdo laboral, entre otros muchos, por tanto, le preocupa su imagen y la de la empresa. Este caso lo vimos en la empresa de productos de limpieza, sociedad de hermanos, de la cual el líder y los demás hermanos ceden la batuta a la generación de los primos.

b. Con cuáles ingresos cuenta para vivir.

Al reflexionar sobre su vejez, que podría alargarse veinte años o más después de dejar la presidencia de la empresa, se da cuenta de que esta etapa es una auténtica transición y no un final y que requiere más "planeación estratégica" de la que había calculado.

Entonces puede ocurrir que no queda satisfecho con la pensión de jubilación que irá a recibir, pues en los cálculos actuariales de ésta no se incluyeron, por ejemplo, las cuotas del club, el colegio de los niños y los viáticos de viajes, que inciden definitivamente en su grado económico, por lo que muy probablemente su pensión no le va a alcanzar para vivir decorosamente. Ello puede conducir a que solicite una conciliación o interponga un recurso legal, para lograr una compensación económica mayor.

c. ¿Será capaz el sucesor propuesto?

Esta preocupación ocurre cuando el líder saliente se desempeñó con lujo de competencia, no sólo en el campo empresarial sino también en el ámbito familiar, y principalmente en este último factor.

Por esta razón, el nuevo líder empresarial debe haber sido aprobado en el seno del consejo de familia, para que sea respetado, acatado y sus decisiones sean bien recibidas en este campo.

- d. **¿La compañía podrá generar los ingresos suficientes para satisfacer el estilo de vida de la familia empresaria?**

Este cuestionamiento puede ser absuelto de manera puntual, si la empresa cuenta con un plan estratégico que le permita visualizar su futuro.

- e. **¿Tendrá la experiencia y los conocimientos necesarios para sucederlo?**

Podrían definirse varias características, entre otras las siguientes : (1) poseer un título profesional y/o un título de postgrado en el área de las ciencias económicas y administrativas; (2) tener cualidades de liderazgo y habilidad para infundir respeto de los empleados y miembros de la familia y visión para el futuro; (3) tener una sólida experiencia en tal o cual actividad(...) por ejemplo 10 años(...) en el desempeño de cargos similares, y (4) cumplir con éxito el prospecto de selección que para este fin tenga la junta directiva o el organismo administrador.

- f. **¿Necesitará algún tipo de entrenamiento?**

Comprometerse a cumplir dentro de un plazo de (...)6 meses por ejemplo(...) con el plan de entrenamiento que la junta directiva y el consejo de familia hubieren establecido, lo que conlleva que el nombramiento o el acoger el nombre del aspirante, es de interinidad.

Entre los retos para el sucesor, tenemos:

- a. **El agrado hacia el tipo de trabajo que próximamente ejercerá**

El sucesor debe haber sido seleccionado con la mayor rigurosidad posible. Si este sucesor es de forzoso nombramiento porque ello es el resultado de una eventualidad, la familia empresaria debe

pensar de inmediato en elegir y preparar a otra persona que reúna las aspiraciones de la familia empresaria.

b. La preparación que tiene para desempeñarse

Hay dos opciones: (1) si le faltan conocimientos puntuales, el camino para seguir es darle el entrenamiento necesario para que pueda ejercer el liderazgo con competencia, y (2) si no reúne por lo menos el 70% de los conocimientos después de una evaluación y no es de la aceptación total de la familia, lo aconsejable es buscar otro líder, así sea no familiar.

c. La capacidad y la posibilidad de actuar de acuerdo con sus criterios teniendo en cuenta el contexto familiar y empresarial

El nuevo líder debe no sólo reunir las capacidades requeridas para un empresario exitoso, sino también tener las aptitudes indispensables para llevar en buenos términos la unión familiar.

d. La disposición de actuar frente a los otros familiares que desean detentar el poder

Creemos que el líder debe mostrar siempre su gran capacidad de administrador de la empresa familiar y darle la oportunidad a los demás familiares socios que demuestren sus habilidades en el manejo de actividades muy selectivas o como ejecutivos de las empresas del grupo familiar.

El sucesor debe tener presente que su misión es: **"Perpetuar la empresa"**, es decir, garantizar que la empresa tenga vida después de él.

El sucedido debe estar consciente de que lo que dejará ya no es solo una empresa, sino también una sociedad de familia.

Lo más importante: considerar que la empresa debe ser inmortal y que como tal, el trabajo y la misión deben perdurar cuando se vaya.

A. El plan de la sucesión

Éste consiste en la preparación oportuna de los futuros líderes, quienes deben cumplir todo el programa de selección, entrenamiento y experiencia exigidos por la familia en el protocolo de familia.

Usualmente obedece a un cronograma de actividades en el que deben participar los familiares con vocación de sucesores. Este tema lo hemos tratado a lo largo de este libro y especialmente en los capítulos en los que hablamos del plan de familia, de profesionalización de la empresa familiar y en el del Tema laboral, además de lo aquí consignado.

Por tanto, cuando no ha surgido o no se ha escogido el nuevo líder empresarial familiar por falta de acuerdo de los familiares socios o también porque no se preparó con antelación a un miembro familiar que pudiese llenar con éxito el vacío dejado por el antecesor, podrían optarse, entre otras, cualquiera de las alternativas que más abajo señalamos.

Para este efecto, consideramos como muy importante analizar los factores que se citan en seguida además de los concernientes a la propiedad tal como lo hemos visto en los capítulos anteriores, los que deben definirse con claridad e incluirse en el protocolo de familia :

- (1) Los procedimientos que se emplearán para la cesión de acciones o derechos en la sociedad de la familia, tanto entre los mismos miembros familiares socios como con terceros, estableciendo las condiciones de preferencia;
- (2) La composición básica y el funcionamiento de la junta directiva; y
- (3) El nombramiento y/o remoción del líder empresarial, al cual nos referiremos acorde con el enunciado:

- a. El sucesor del líder puede darse en un empleado de confianza. En el capítulo correspondiente **a los que acompañan al fundador**, vimos que son personas que conocen con mucha suficiencia las actividades, aspiraciones y angustias del fundador y de su familia, por lo que entre estos leales servidores puede surgir también el líder potencial, quien, si cuenta con una junta directiva eficiente y la comunicación permanente con el consejo de familia para manejar los asuntos de los familiares vinculados a la empresa, en cuanto se requiera, el éxito de su gestión puede estar garantizada. Es importante destacar que este personaje debe ser elegido para períodos no mayores un año y establecerle objetivos que deba cumplir y que permitan evaluar periódicamente su desempeño, para que su vinculación como líder no se vuelva vitalicia y produzca resultados renovados.
- b. El sucesor también puede ser externo, es decir, una persona no familiar ni socio de la empresa. En este caso, deben aplicarse las normas existentes para la vinculación de terceros como empleados y las correspondientes a la selección del líder sucesor, quien como ya lo hemos dicho debe ser una persona que aglutine la visión de la empresa y los objetivos de la familia empresaria, que se deben establecer y desarrollar a través del consejo de familia. Al igual que al empleado de confianza, sucesor del líder, deben fijarse los objetivos, estar acompañado y asesorado por una junta directiva eficiente y contratarse para períodos cortos de tiempo —un año por ejemplo— a fin de evaluar su desempeño, tarea ésta en la que debe participar el consejo de familia, para renovar su vinculación o terminarla y,
- c. **Administración fiduciaria.** Finalmente también puede optarse por contratar la administración de las empresas con una fiduciaria. Como lo vimos en la sección *Compañías off shore*, la administración puede darse con sociedades fiduciarias nacionales o extranjeras, de dos formas principalmente:
 - (1) Constituyendo patrimonios autónomos en la sociedad fiduciaria con los bienes de la empresa, lo que quiere decir la transferencia de los bienes a un tercero, que puede ser conveniente en algunos casos espe-

cíficos, por cuanto se puede reducir la posibilidad de intervenciones o embargos de los bienes de la familia; y

(2) Entregando la administración de los negocios a una sociedad fiduciaria, para que ésta, de acuerdo con las instrucciones que reciba, desarrolle las actividades de la empresa.

En ambos casos, se crea una junta de administración compuesta por tres miembros : (i) uno elegido por el constituyente del patrimonio autónomo; (ii) Otro elegido por la sociedad fiduciaria y, (iii) el tercero elegido por los dos primeros, que puede actuar como "interventor" con derecho a veto.

Las decisiones de esta junta son definitivas. La sociedad fiduciaria de acuerdo con el constituyente, designa al gerente para la empresa o empresas, el cual estará sujeto a la junta antes mencionada. Se llega generalmente a esta situación cuando: (i) no existe un acuerdo familiar que mantenga la coherencia entre los miembros familiares socios y como consecuencia deja de existir un líder empresarial en la familia o (ii) por la incapacidad de la familia para administrar sus bienes en una situación extrema (por ejemplo, la familia tiene que abandonar el país por razones de seguridad, principalmente). Este caso no es muy frecuente, pues además de las implicaciones que genera la forma de administración, conlleva costos adicionales

Finalmente y como el estimado lector lo habrá podido advertir a través de la lectura de este libro, nuestro propósito fundamental es ayudar a las familias empresarias a comprender y a resolver la diversidad de situaciones complejas que se presenten o que puedan presentarse a su interior, que les permita continuar vinculadas presencial y económicamente a sus empresas, para que éstas perduren, crezcan y proporcione el bienestar que la familia empresaria espera.

Bibliografía

Sociedades de familia en Colombia

Superintendencia de Sociedades. Julio 2001. Bogotá.

La empresa familiar

Fred Neubauer y Alden G. Lank. Ediciones Deusto. 1999.

La empresa familiar

Peter Leach. Edición original en inglés. 1991.

Empresas familiares

Klein E. Gersick. John A. Davis. Marión McCollon Hampton. Iván Lansberg. McGraw-Hill. 1997.

Las reglas del juego

Salo Grabinsky. Edición. 1999.

La continuidad de la empresa familiar

Joan M. Amat Salas. Ediciones Gestión. 2000.

El emprendedor. Creador y promotor de empresas

Salo Grabinsky. Edición. 1995.

La siguiente generación

Jay A. Conger. Beth Benjamin. Editorial Norma. 2000. Bogotá.

La sucesión del management en la empresa familiar

James W. Lea. Edición. 1991.

La empresa familiar. Guía para crecer y sobrevivir

Salo Grabinsky. Edición 1996.

Corporate boards. New strategies

Jay A. Conger. Edward E. Lawler III. David L. Finecold. Edición 2001.

Gerencia de empresas

Peter F. Drucker

Negociaciones eficaces

Pinkas Flint. Edición 2000.

The five dysfunctions for a team

Patric Lencioni.

ISBN 958-688-106-7



9 789586 881067



Uniempresarial

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL
DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ



CAMARA

DE COMERCIO DE BOGOTÁ

Por nuestra sociedad